

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
"ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ"

**В. І. Борзенко**

# **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ**

**Навчальний посібник**



УДК 338.24(07)

ББК 65.050я7

Б82

Затверджено редакційно-видавничою радою Національного  
технічного університету „Харківський політехнічний інститут”  
(протокол № 2 від 23.06 .2016 р.)

**Рецензенти:** *І.В.Сідельникова* кандидат екон. наук, професор Харківського національного педагогічного університету ім. Г.С.Сковороди  
*М.І. Лазарев* д-р пед. наук, проф., проректор, Української інженерно-педагогічної академії

**Борзенко В. І.**

Б82 Антикризове управління: навчальний посібник / В. І. Борзенко – Х. :  
Видавництво Іванченка.І С., 2016. – 232 с  
ISBN 978-617-7377-34-3

Навчальний посібник містить матеріали необхідні для розуміння механізмів виникнення і розвитку кризи на підприємстві, методику оцінки і прогнозування його фінансового стану та дослідження шляхів виходу з кризового стану, при організації антикризового управління на підприємстві.

Призначено для студентів спеціальностей „Менеджмент” спеціалізації Менеджмент підприємств та організацій, „Економіка” спеціалізації Управління персоналом та економіка праці” і спеціалістів з економіки та менеджерів підприємств.

Іл. 10. Табл. 38. Бібліогр. 49 назв.

УДК 338.24(07)

ББК 65.050я7

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1 Загальна характеристика кризових явищ в економіці.....	7
1.1 Поняття та задачі антикризового управління.....	7
1.2 Причини виникнення економічних криз.....	12
1.3 Циклічність економічних криз.....	16
1.4 Державне регулювання кризових ситуацій в економіці.....	21
Розділ 2 Аналіз факторів впливаючих на діяльність підприємства.....	30
2.1 Фінансово-економічні кризи на підприємстві.....	30
2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства.....	32
2.3 Роль персоналу в системі антикризового управління підприємством.....	36
2.4 Використання інноваційного потенціалу при фінансовому оздоровленні підприємства.....	50
2.5 Бізнес-планування неплатоспроможного підприємства.....	59
Розділ 3 Діагностика фінансового стану підприємства.....	63
3.1. Основні фінансові показники неплатоспроможного підприємства.....	63
3.2 Визначення ознак фіктивного банкрутства.....	67
3.3 Визначення ознак доведення до банкрутства.....	68
3.4 Виявлення ознак прихованого банкрутства.....	69
Розділ 4 Методи прийняття управлінських рішень при антикризовому управлінню.....	79
4.1 Мета фінансової санації підприємства.....	79
4.2 Управління фінансовою санацією підприємства.....	91
4.3 Класична модель фінансової санації.....	94
4.4 План санації підприємства.....	97
Розділ 5 Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства.....	108
5.1 Задачі санаційного аудиту підприємства та етапи його проведення.....	108

5.2 Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства, що перебуває в кризовому стані.....	111
5.3 Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства та організації збутової діяльності.....	112
5.4 Виявлення причин кризи та сильних і слабких місць на підприємстві.....	120
Розділ 6 Фінансові джерела санації підприємств.....	128
6.1 Форми фінансової санації.....	128
6.2 Участь кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника.....	132
6.3 Участь персоналу в санації підприємства.....	132
6.4 Державна фінансова підтримка санації підприємств.....	132
Розділ 7 Організація правового забезпечення санації підприємств.....	137
7.1 Врегулювання господарських спорів.....	137
7.2 Необхідність, функції та завдання інституту банкрутства підприємств та порядок оголошення підприємства банкрутом.....	140
7.3 Задоволення претензій кредиторів.....	151
7.4 Реорганізація підприємства.....	158
Список джерел інформації.....	164
Додатки 1-7.....	169

## ВСТУП

Сучасний стан більшості господарюючих суб'єктів такий, що вплив негативних зовнішніх і внутрішніх факторів можуть привести підприємство до банкрутства. Наявність таких факторів спричинює виникнення кризових ситуацій на підприємстві. Об'єктивно криза характеризується безліччю взаємозалежних ситуацій, що підвищують складність і ризик управління. При цьому, можливо за рахунок своєчасних заходів віддалити, стабілізувати кризу, запобігти її поглиблення.

Для своєчасного розпізнавання кризового стану підприємства існують типові ознаки, такі як: зниження рентабельності, проблеми з погашенням кредитів, наступні кредити в основному використовуються на погашення відсотків і повернення отриманих раніше кредитів (підприємство попадає в кредитну залежність), усе частіше виникають ситуації, в яких відзначається порушення плану постачань продукції клієнтам, виникає не керованість і будь-яка несприятлива подія може створювати реальну загрозу банкрутства. Тому особливого значення набуває в сьогоdnішніх умовах пошук ефективного механізму антикризового управління підприємствами, заснованого на детальному аналізі їх фінансово-економічного стану.

Антикризове управління стало одним із самих нагальних напрямків діяльності на цей час. Зміст його заходів, щодо реалізації досить різноманітний, визначається конкретними умовами господарської діяльності на підприємстві. Створюється враження, що єдиним обґрунтуванням існування даного терміна є урядові постанови, що визначили створення інституту антикризових управляючих. В той же час антикризове управління може і повинно знайти своє місце в управлінській теорії і практиці. Необхідно лише коректно визначити його відмінність від управління в звичайному режимі. Шлях до нього лежить через уточнення поняття кризовий стан підприємства.

Подібний підхід в управлінні підприємством може бути реалізований на протязі короткого проміжку часу, так як не дозволяє досягти ефективної роботи підприємства в довгостроковій перспективі.

Вихід із кризової ситуації, що складається, загальновідомий: залучити кваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно працювати в таких умовах, використовуючи накопичений світовий досвід роботи, коли вплив негативних факторів для підприємства досить значний, запросити консультантів-професіоналів і вирішити в комплексі всі питання організації та управління виробництвом. При реалізації очевидних заходів можуть виникати серйозні труднощі пов'язані з відсутністю підготовлених спеціалістів, неможливістю застосування закордонного досвіду за аналогією, тому що він сформувався в інших умовах і все ж краще розраховувати на свої можливості, наявних людей і організовувати їх перепідготовку, починаючи з керівництва, і далі створити команду, здатну досить ефективно вирішувати реальні проблеми, а також використовувати закордонний досвід вже в адаптованому виді.

Законодавство України визначає умови та порядок відновлення платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності - боржника або визнання його банкрутом та застосування ліквідаційної процедури, повного або часткового задоволення вимог кредиторів. При цьому фінансова санація розглядається як система заходів, що здійснюються по відношенню до суб'єкта господарювання під час провадження у справи про банкрутство, з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу або зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника.

## **РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ЕКОНОМІЦІ**

### **1.1 Поняття та задачі антикризового управління**

Розвиток економічної кризи на підприємстві характеризується стійкими тенденціями, щодо зниженням платоспроможності, а також наявності незадовільних величин ряду показників (коефіцієнтів), що запропоновані для оцінки фінансового стану. В умовах ринкової економіки криза підприємств - це цілком нормальний процес, в якому завжди виграють лише найсильніші. Так, якщо підприємство не має можливості і здібностей справитися із кризовою ситуацією, воно просто зникає, але випадку коли підприємство може використовувати усі свої сильні сторони, здолати кризові явища і перемогти в конкурентній боротьбі, воно стає успішним в майбутньому. Світовий досвід показує, що значна кількість за невеликий проміжок часу створюється і припиняють свою діяльність.

Наявність кризового стану спричинює руйнування існуючого механізму управління в цілому всього підприємства. Тому чим раніше будуть визначені причини виникнення кризових явищ і застосовані антикризові механізми управління, тим більше вірогідність їх подолання в короткостроковій перспективі. Така ситуація на підприємстві вимагає проведення негайних заходів для подолання негативних тенденцій в діяльності підприємства, в короткостроковій перспективі, щоб зберегти насамперед матеріальну основу для продовження господарсько-економічної діяльності при зниженні платоспроможності і дефіциті оборотних коштів, тому що криза на підприємстві, має тенденцію до поглиблення з кожним новим господарським циклом, охоплюючи нові напрямки діяльності підприємства

В умовах кризового стану повинні бути реалізовані заходи направлені на мобілізацію всього потенціалу для подолання наслідків впливу несприятливих факторів. Необхідно відзначити неоднозначність впливу на діяльність підприємства кризи, що обумовлюється двоїстою природою будь-якої кризи,

що одночасно творить і руйнує, формує передумови і підготовляє умови для подальшого розвитку і звільняє від колишньої стратегії бізнесу господарюючого суб'єкта.

Для управління підприємством в таких умовах розробляється комплекс заходів, визначених як антикризовий пакет, направлений на подолання негативних тенденцій в його діяльності. Антикризове управління підприємством характеризується своїми особливостями, відмінними від звичайного управління. Сутність антикризового управління полягає в комплексності управлінських заходів, спрямованих на попередження, діагностику, нейтралізацію, а також подолання кризових явищ і усуненню впливу негативних факторів в майбутньому.

Антикризове управління передбачає створення нової системи управління, визначення нових механізмів управління об'єктом господарювання на короткий проміжок часу, зосереджуючи увагу на протидії розвитку кризи, тому що не завжди звичайні засоби впливу дають необхідний ефект у передкризовій або кризовій ситуації.

В механізмі антикризового управління пріоритети повинні бути віддані: мотивуванню, орієнтованому на антикризові заходи, економії ресурсів, запобігання помилок, обережності в прийнятті управлінських рішень, глибокому аналізу ситуацій, професіоналізму, установкам на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності, інтеграції по цінностях професіоналізму і компетентності, ініціативності в рішенні проблем і пошукові найкращих варіантів розвитку, корпоративності, взаємоприйнятності, пошукові і підтримці інновацій.

В загальному вигляді антикризове управління можна визначити, як процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства між собою та зовнішнім середовищем, з метою створення умов для подолання негативних тенденцій в діяльності господарюючого суб'єкта в короткостроковій перспективі та



сприяючих соціально-економічному оздоровленню його фінансово-господарської діяльності.

Тому, можна відзначити, що антикризове управління відрізняється від звичайного, і відрізняють його саме ті принципи, на яких воно і ґрунтується. Аналізуючи сутність антикризового управління можна зробити висновок, що не існує такого спеціального механізму управління господарюючим об'єктом, відповідно до якого будь-яке підприємство може вивести себе зі стану кризи і відновити платоспроможність. В загальному вигляді для антикризового управління доцільно було б розглянути тільки основні принципи, на яких ґрунтується система такого управління. Так, до основних принципів можна віднести: професіоналізм персоналу, обмеженість в часі (антикризове управління покликане забезпечити такі умови, при яких поточні фінансові показники мають сталу тенденцію до підвищення), однорівневості ієрархічної системи прийняття управлінських рішень, делегування повноважень з метою розпаралелювання процесів управління, децентралізація управління, гнучкість управління на рівні підрозділів та динамічність, інтеграція.

Оскільки і зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства знаходяться під дією значної кількості як позитивно так і негативно факторів, що впливають на діяльність господарюючого суб'єкта, необхідно їх кількісно оцінювати по місцю впливу та локалізації і тому однією з важливих задач антикризового управління є прогнозування появи і кількісної оцінки кризових факторів.

Найбільш складним у процесі антикризового управління є виявлення ланцюжків економічних наслідків, що виникають після впливу того або іншого негативного фактору, і вироблення відповідних рішень, спрямованих або на посилення позитивних результатів діяльності підприємства, або на ослаблення загроз, обумовлених цими ланцюжками.

При організації процесів антикризового управління є особливості, які визначаються в наступному:

- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних проектів;

- застосування програмно-цільового підходу у технологіях розробки і реалізації управлінських рішень;
- формування альтернатив управлінських рішень та прогнозування результатів дії таких рішень.

Система антикризового управління повинна мати особливі властивості:

- гнучкість і адаптивність;
- схильність до посилення неформального управління, мотивації;
- диверсифікованість управління, пошук найбільш прийнятних способів ефективного управління в складних ситуаціях;
- зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на виникаючі проблеми;
- посилення інтеграційних процесів.

Підвищення ефективності антикризового управління може бути досягнуто за рахунок професіоналізму і мистецтва управління менеджера, які сформувалися завдяки особистим якостям та придбані в процесі спеціальної підготовки. У багатьох кризових ситуаціях індивідуальне мистецтво управління є вирішальним чинником виходу з кризи або його пом'якшення впливу її на підприємство. Тому для антикризового управління особливо важливо проводити психологічне тестування менеджерів, відбирати тих менеджерів, які здатні чуйно реагувати на наближення кризи і управляти в екстремальних ситуаціях.

При спеціальній підготовці антикризових менеджерів необхідно приділити ретельну увагу методології розробки ризикованих рішень, науковому аналізу фінансово-господарського стану підприємства, прогнозуванню тенденцій його розвитку, бачення майбутнього і не суб'єктивний, а заснований на точному, науковому обґрунтованому аналізі, підхід по створенню механізмів оперативного і гнучкого управління, стратегічному плануванню і оцінці якості антикризових програм та організації системи моніторингу кризових ситуацій.

Методологія розробки ризикованих рішень повинна бути створена й освоєна, тому що вона значною мірою визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, організаційна значимість. Ці властивості мають особливе значення в антикризовому управлінні.

Бачення майбутнього і не суб'єктивне, а засноване на точному, науковому обґрунтованому аналізі дозволяє постійно тримати в полі зору всі прояви кризи, що наближається або існує на цей час.

Особливу роль в ефективності антикризового управління мають оперативність і гнучкість. Інерційність в таких випадках може негативно впливати на показники діяльності підприємства і тому у кризових ситуаціях, для адаптації до швидкозмінного зовнішнього і внутрішнього середовища, часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління по ситуаціях.

У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління й у розробці спеціальних програм антикризового розвитку. Якість програм і стратегічних установок можуть бути різними. Від цього не може не залежати ефективність антикризового управління.

Значним фактором підвищення ефективності антикризового управління є система моніторингу кризових ситуацій. Вона являє собою спеціально організовані дії по визначенню імовірності і реальності негативних для діяльності підприємства факторів і необхідна для своєчасного виявлення можливої кризи.

Як приведено вище, криза одночасно творить і руйнує, формує передумови і підготовляє умови для подальшого розвитку і звільняє від колишньої стратегії бізнесу господарюючого суб'єкта. Таким чином, при організації управління будь-якого підприємства повинні застосовуватися елементи механізму антикризового управління, сутність якого полягає в наступному:

- передбачати можливі кризи, очікувати і викликати кризи змінюючи внутрішнє середовище;
- кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відтерміновувати;
- формувати заходи, що дозволять підприємству адаптуватися до зміни зовнішнього середовища;
- формувати заходи по удосконаленню системи управління підприємством;
- проводити аналіз меж керованості кризових процесів;
- проводити ранню діагностику кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різні кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної погрози його фінансовому благополуччю, а також повну реалізацію внутрішнього потенціалу для виходу з кризи;
- підготовка персоналу для реалізації антикризового управління (управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва).

## **1.2 Причини виникнення економічних криз**

В житті підприємства кризи або погроза криз - постійне явище. Першопричиною, тобто можливістю виникнення економічних криз, є розрив між виробництвом і споживанням товарів. Сутність економічної кризи виявляється в надвиробництві товарів стосовно платоспроможного сукупного попиту, у порушенні умов відтворення суспільного капіталу, у масових банкрутствах фірм, росту безробіття й інших соціально-економічних потрясінь.

Для підприємства розрізняють зовнішні і внутрішні причини кризи. Зовнішніми причинами називаються ті, на які підприємство не може впливати або цей вплив може бути незначним. До зовнішніх причин відносять міжнародні і національні фактори.

Міжнародні фактори складаються під впливом причин загальноекономічного характеру: циклічністю розвитку економіки країн, станом світової фінансової системи, що характеризується політикою міжнародних банків, стабільністю міжнародної торгівлі, що залежить у свою чергу від укладених міжурядових договорів і угод (про створення зон вільного підприємництва, прикордонній торгівлі, митних тарифах і мита), міжнародною конкуренцією (збільшенням частки ринку фірм-конкурентів, що мають більш високі технології виробництва або менші витрати на оплату праці)[11].

До національних факторів можуть бути віднесені причини політичного, економіко-географічного, культурного і науково-технічного характеру. Так політичні фактори можуть означати: спрямованість внутрішньої політики держави на підтримку виробника, реалізовані через право, що виражаються у протекціонізмі до підприємницької діяльності, принципах державного регулювання економіки, до форм власності, заходах по захисту прав споживачів і підприємців. Усе це акумулюється в законодавчих нормах, актах, що і визначають діяльність підприємств.

Економіко-географічні фактори характеризуються розміром і структурою потреб, а при відомих економічних передумовах, що визначаються платоспроможним попитом населення.

Фактори культурного характеру виявляються в звичках, нормах споживання і перевагах одних товарів перед іншими, що визначаються споживачами.

Рівень розвитку науки і техніки визначає всі складові процесу виробництва товару і його конкурентоздатність (зміни в технології виробництва, визначені підприємством для забезпечення конкурентних переваг, вимагають, як правило, значних капітальних вкладень і можуть протягом тривалого часу негативно позначатися на прибутковості підприємства).

Внутрішні причини є результатом діяльності самого підприємства (підприємство попадає в кризовий стан внаслідок сукупності внутрішніх причин конструкторсько-технологічного, економічного, фінансового характеру, а також недоліків економічного управління підприємством) [11].

Для підприємств визначаються види криз, що обумовлюються різними факторами.

Конструкторсько-технологічні:

- не конкурентоспроможність продукції;
- завищений рівень ресурсоемкості продукції (енерго-, металоємкості і ін);
- низьке завантаження надлишкових виробничих потужностей, розрахованих на вузьку спеціалізацію і широку кооперацію виробництва.

Економічні:

- висока собівартість продукції через завищену ресурсоемкість і високі ціни на сировину, матеріали, транспорт, енергоресурси;
- низька рентабельність;
- відсутність оборотних коштів внаслідок сповільнення руху оборотного капіталу і затримки його в товарних запасах і дебіторській заборгованості;
- відсутність вільних засобів для відновлення продукції і підвищення її конкурентноздатності.

Фінансові:

- великі відтоки коштів на комунальні витрати і утримання виробничих потужностей;
- збитки від утримання об'єктів соціальної сфери.

Управлінські:

- відсутність економічної мотивації у персоналу по управлінню орієнтованому на зниження витрат, ріст об'ємів реалізації і збільшення завантаження виробничих потужностей;
- наявність тіньових підприємницьких доходів у головних фахівців і керівників підрозділів;

- відсутність фінансової відповідальності підрозділів за результати їхньої роботи на ринках продукції і послуг;
- високий рівень комерційного ризику;
- недостатнє знання кон'юнктури ринку;
- не ефективний фінансовий менеджмент;
- не оптимальне управління витратами виробництва;
- відсутність гнучкості в управлінні;
- недостатньо якісна система бухгалтерського обліку і звітності.

Конструкторсько-технологічні причини обумовлюються технічною відсталістю виробників, що повною мірою проявляється після відкриття ринків для закордонних фірм-конкурентів. Скорочення виробництва, що привело до появи надлишкових не завантажених потужностей, які необхідно утримувати і відволікати на це і без того обмежені ресурси.

До фінансових причин можна також додати великі відтоки коштів на комунальні витрати, витрати по утриманню виробничих потужностей (тепло, вода, газ, електроенергія), відсутність технологій та спеціального обладнання енергозбереження.

Можна виділити наступні найбільш значимі негативні умови, що приводять до кризи підприємств:

- 1) Політична, економічна і фінансова нестабільність.
- 2) Високі темпи інфляції.
- 3) Високий ступінь монополізації економіки, що поряд із сформованими стійкими господарськими зв'язками і регіональним поділом праці утрудняє формування дійсно конкурентного середовища.
- 4) Криза платежів, торкається як самого бюджету при оплаті держзамовлення, так і абсолютної більшості підприємств, при якому усе більше число підприємств попадає в зону ознак банкрутства, визначених законом.
- 5) Недостатній рівень підготовки і відсутність досвіду роботи в ринкових умовах у менеджерів підприємства, відсутність ефективної організаційної

системи управління, орієнтованої на самостійне функціонування підрозділів підприємства в конкурентних умовах.

6) Значна кількість підприємств, у яких основні засоби мають дуже високий ступінь фізичного і морального зносу.

### **1.3 Циклічність економічних криз**

Економічні кризи відбивають гострі протиріччя в економіці країни або економічному стані окремого підприємства, фірми. Це кризи виробництва і реалізації товару, взаємин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутства й ін.

Першопричиною криз є розрив між виробництвом і споживанням товарів. У русі суспільного виробництва є роки, коли ріст загального обсягу виробництва відбувається з високими темпами, в інші роки повільніше, іноді відбувається абсолютне скорочення виробництва, тобто економіка періодично переживає період підйому і спаду. Регулярно повторювані за визначений проміжок часу коливання в русі суспільного виробництва й означає циклічний характер його розвитку. Таким чином, кризи неминучі: регулярні, закономірно повторювані і є не від'ємною частиною розвитку будь-якої системи. Вони починаються тоді, коли потенціал розвитку головних елементів існуючої системи вже в основному вичерпаний і в той же час народилися і починають боротьбу елементи нової системи, що представляють майбутній цикл її розвитку. Тому циклічність, об'єктивно необхідний атрибут прогресивного розвитку будь-якої системи. Розглядаючи таким чином, кризи можна відзначити їх прогресивну сутність, як шлях до здійснення якісного перетворення в майбутньому застарілих елементів існуючої, потенціал якої системи повністю використаний та сприяння становленню нових відносин, спочатку слабких елементів нової системи, які започатковують новий цикл розвитку. Перехід нового циклу це випробування на міцність і передача в спадок тих елементів системи, що акумулюють, накопичують, необхідний досвід для переходу у майбутнє, іноді частково змінюючись.



Необхідно також відзначити особливий вид криз - структурні кризи, що пов'язані з поступовим і тривалим наростанням міжгалузевих диспропорцій у суспільному виробництві і характеризуються невідповідністю сформованої структури суспільного виробництва умовам ефективного використання. Така ситуація може скластися при не відповідному реальним умовам антикризовому управлінню, значному монополізму в окремих сферах діяльності.

Час тривалості кризи можна поділити умовно:

- латентний, прихований період, коли її передумови назрівають, але ще не мають чітку виражених ознак кризової ситуації (цей період збігається з завершальним етапом фази стабільного розвитку, циклу зрілості і початком народження в його надрах наступного циклу);

- період обвалу, вибуху, стрімкого загострення всіх протиріч, різкого погіршення всіх показників існуючої, але вже приреченої системи;

- період зм'якшення кризи, створення передумов для її подолання та переходу до фази депресії, що забезпечує тимчасову рівновагу (на нижньому рівні) між системою, що втратила свою колишню силу та новою котра на фазі пожвавлення готується до нового стрімкого свого підйому.

Тривалість цих періодів, як і самої кризи, неоднакова, результат не можна вважати заздалегідь точно визначеним. Як і у всякій боротьбі, можливі варіанти, - але на загальному шляху прогресу. І в той же час немає двох абсолютно ідентичних криз: кожна з них індивідуальна, неповторна, визначена своїми причинами і має свої ні з чим не схожі риси.

Термін економічний цикл означає наступні один за іншим підйоми і спади рівнів економічної активності в плинні декількох років.

Економічний цикл - це повторювані протягом ряду років коливання різних показників економічної активності: темпу росту ВВП, загального обсягу продажів, загального рівня цін, рівня безробіття, завантаження виробничих потужностей, величини інвестицій і ін. Основним свідченням циклічності розвитку служать коливання темпу росту ВВП. Як правило, економіка

проходить послідовно чотири фази: підйом, спад (криза), депресія, поживавлення.

Окремі економічні цикли істотно відрізняються друг від друга по тривалості й інтенсивності.

Класичний цикл суспільного відтворення складається з чотирьох фаз.

Перша фаза - криза (спад). Відбувається скорочення обсягу виробництва і ділової активності, падіння цін, затоварення, ріст безробіття і різко збільшується кількість банкрутств.

В умовах падіння попиту найбільше всього страждають наступні галузі:

- галузі промисловості, що випускають засоби виробництва (виробниче устаткування), тому що інвестиції в засоби виробництва різко зменшуються;
- виробництва, що випускають споживчі товари тривалого користування, тому що населення починає відкладати покупку цих товарів;
- будівельна промисловість, тому що зменшується попит на будівництво житлових і промислових будинків.

В умовах кризи підприємства з великим капіталом і великими фінансовими можливостями зберігають можливість одержання прибутку шляхом скорочення витрат виробництва. Середні і дрібні підприємства, що особливо не володіють високопродуктивним устаткуванням і технологією, не можуть стабілізувати економічне положення, що погіршується, і найчастіше терплять банкрутство.

Друга фаза - депресія (стагнація). Вона являє собою фазу (більш-менш тривалу - від на півроку до трьох років) пристосування господарського життя до нових умов і потреб, фазу знаходження нової рівноваги.

Фаза депресії, що настає після спаду, може мати досить тривалий характер. Рівень виробництва зберігається стабільним, але дуже низьким. Зберігається високий рівень безробіття. Депресія являє собою фазу (більш-менш тривалу - від півроку до 3 років) пристосування господарського життя до нових умов і потреб, фазу знаходження нової рівноваги і представляється не впевненістю, безладністю дій, при яких спад припинився, але тенденція до

росту ще не намітилася. Виробництво здійснюється на звуженій базі, але почалося зменшення товарних запасів. Довіра підприємця до кон'юнктури поступово відновлюється, поряд з тим вони ще не ризикують вкладати значні кошти в бізнес, хоча ціни й умови господарювання стабілізуються.

Третя фаза - пожвавлення. Це фаза відновлення – супроводжується:

- деяким підвищенням споживчого попиту;
- незначним підвищенням рівня виробництва;
- починаються капіталовкладення підприємств в устаткування і будинки;
- ціни на сировину і матеріали підвищуються;
- скорочується безробіття;
- поступово починають підвищуватися ціни на товари і послуги;
- росте позичковий відсоток;
- починають рости ціни на акції.

Пожвавлення, фаза відновлення, коли діловий світ наважується на перші кроки вперед і виявляє, що вони цілком виправдані. Пожвавлення охоплює насамперед галузі, що поставляють засоби виробництва. Пожвавлення, що намітилося, охоплює усе більшу кількість галузей, втягуючи в новий виток спіralи нові капітали.

Четверта фаза - підйом. Підйом - фаза, при якій прискорення економічного розвитку виявляється в хвилях нововведень, виникненні маси нових товарів і нових підприємств, у стрімкому зростанні капіталовкладень, курсів акцій і інших цінних паперів, процентних ставок, цін і зарплати. Усі працюють і торгують із прибутком. Процвітання може характеризуватися стійко високим попитом, великою кількістю робочих місць і підвищенням рівня життя. Рівень виробництва перевершує досягнутий у попередньому циклі. Безробіття скорочується до мінімальних розмірів при одночасному істотному росту заробітної плати. Різко зростає попит на продукцію галузей, що визначають тенденції в русі науково-технічного прогресу. У зв'язку з розширенням масштабів виробництва інвестиційних товарів значно зростає попит на сировинні ресурси, і ціни на них теж ростуть. На фазі підйому

підсилюються диспропорції, закладені на фазі пожвавлення. Разом з тим, наростає напруженість банківських балансів, збільшуються товарні запаси. Підйом, що виводить економіку на новий рівень у її поступальному розвитку, закінчується новим передкризовим станом.

З урахуванням різноманіття причин циклічного відтворення і частих порушень традиційних фаз ученими різних напрямків пропонуються наступні різновиди циклів:

- цикли Кондрат'єва, або довгохвильові цикли, тривалістю 40-60 років, їх головною рушійною силою є радикальні зміни в технологічній базі суспільного виробництва, його структурна перебудова;

- цикли Ковалю, їхня тривалість обмежується приблизно 20 роками, а рушійними силами є зрушення у відтворювальній структурі виробництва (часто ці цикли називають відтворювальними або будівельними);

- цикли Джаглера періодичністю 7-11 років, що є підсумком взаємодії різноманітних грошово-кредитних факторів;

- цикли Кітчіна тривалістю 3-5 років породжуються динамікою відносної величини запасів товарно-матеріальних цінностей на підприємствах;

- приватні господарські цикли, що охоплюють період одного року до 12 років і існуючі в зв'язку з коливаннями інвестиційної активності.

Кондратьєв пояснював існування великих економічних циклів тим, що тривалість функціонування різних створених господарських благ неоднакова. Великі цикли можна розглядати як порушення і відновлення економічної рівноваги тривалого періоду.

Основна причина їх лежить у механізмі нагромадження, акумуляції і розсіювання капіталу, достатнього для створення нових елементів інфраструктури. Початок підйому збігається з моментом, коли нагромадження досягає такого стану, при якому стає можливим рентабельне інвестування капіталу для створення нових основних виробничих фондів. Підйом супроводжується ускладненнями, викликаними промисловою кризою середньострокового циклу. Зниження темпу економічного життя («понижуюча

хвиля»), викликана сукупністю економічних факторів, що накопичується, негативного характеру, у свою чергу обумовлює посилення пошуків в області створення існуючої техніки і зосередження капіталу в руках промислово-фінансових груп. Усе це створює передумови для нового підйому, і він повторюється знову, на новому ступені розвитку.

#### **1.4 Державне регулювання кризових ситуацій в економіці**

Перша найважливіша фаза економічного циклу — криза (реcesія, спад), для якого характерні наступні риси на макроекономічному рівні:

- перевищення пропозиції над попитом, що веде до нагромадження товарних запасів і падіння цін;
- криза збуту і падіння цін ведуть до скорочення виробництва;
- велике число банкрутств і ліквідації підприємств;
- масове безробіття;
- падіння заробітної плати і рівня життя;
- ріст потреби в грошових коштах для оплати зобов'язань, що веде до росту позичкового відсотка.

Негативні наслідки циклічності розвитку (особливо, якщо приводить до руйнування підприємств пріоритетних галузях для держави) змушує державу проводити антициклічну політику, що включає заходи, спрямовані на запобігання різких коливань у розвитку виробництва. Основні заходи, що проводяться державою приведені в табл. 1.1

Таблиця 1.1- Основні заходи антициклічної політики

<b>Вид політики</b>	<b>Підйом</b>	<b>Криза</b>
Грошово-кредитна	Скорочення грошової маси	Збільшення грошової маси
Фіскальна політика	Збільшення податків і скорочення витрат бюджету	Скорочення податків і збільшення витрат бюджету
Політика заробітної плати	Зниження заробітної плати	Підвищення заробітної плати
Інвестиційна політика	Скорочення державних витрат	Збільшення державних інвестицій

Політика держави передбачає, що маневрування податками й урядовими витратами з метою впливу на економіку називається фіскальною або бюджетно-податковою політикою держави.

Скорочення витрат уряду зменшує сукупний попит, що в умовах ринку веде до падіння виробництва, доходів і зайнятості.

Ріст урядових витрат викликає зворотну реакцію: сукупний попит росте, виробництво розширюється, доходи збільшуються, безробіття скорочується.

Такий короткостроковий ефект державних закупок. Поряд з тим у довгостроковому періоді наслідки зростання державних закупівель інші. Зростання доходів (як наслідок зростання державних закупівель) підвищує інвестиційний попит, що при незмінній кількості грошей у обігу веде до росту процентних ставок і зменшенню фактичних інвестицій і, отже, зниженню темпів економічного росту в майбутньому. Якщо ж обсяг випуску фіксований (знаходиться на рівні потенційного ВВП), то збільшення обсягу державних закупівель може відбутися лише за рахунок скорочення якого-небудь іншого елемента сукупного попиту.

Що стосується податків, то спрямованість їхнього впливу на величину національного виробництва і прибутку прямо протилежна впливові державних витрат. Зниження податків збільшує прибуток і споживання, що є елементом сукупного попиту. При тому, треба мати на увазі, що абсолютна зміна рівня споживання залежить від граничної схильності до споживання (MPC). Розширення сукупного попиту в результаті збільшення споживання стимулює ріст обсягу виробництва, доходів, знижує рівень безробіття. Згодом, коли безробіття досягає свого природного рівня, ріст сукупного попиту в результаті зниження податків приведе до підвищення цін.

У росту податків є зворотня дія: скорочення прибутку, споживання, сукупного попиту і відповідно зменшення ВВП і ріст безробіття.

Подібно приватним інвестиціям урядові витрати і податки мають множинний, мультиплікаційний ефект.

Ріст державних витрат веде до росту ВВП, причому росту більшому, ніж державних витрат. Мультиплікатор урядових витрат ( $MR_g$ ) характеризує відношення приросту ВВП до приросту урядових витрат і дорівнює величині, зворотної граничної схильності до заощадження.

Сукупний ефект від збільшення урядових витрат дорівнює їхньому приростові, помноженому на мультиплікатор.

Фіскальна політика, що передбачає рівне збільшення витрат і урядових податків, приводить до ефекту збалансованого бюджету, суть якого полягає в тому, що однакове по величині зміна державних витрат і податків приводить до зміни ВВП на ту ж величину.

### **Приклад 1.**

Податки й урядові витрати збільшилися однаково — на  $C=100$  грош. од. Бюджет збалансований. Гранична схильність до споживання -  $MPC = 0,8$ . Гранична схильність до заощадження  $MPS = 1 - MPC = 1 - 0,8 = 0,2$

Тоді мультиплікатор урядових видатків дорівнює  $MR_g = 1 / (1 - MPC)$   
 $MR_g = 1 / (1 - 0,8) = 5$ , а податковий мультиплікатор  $MR_t = MPC / MPS = 0,8 / 0,2 = 4$

Звідси наслідком збільшення податків стане зниження  $ВВП = C \times MR_t = 100 \times 4 = 400$  грош. од., а наслідком розширення урядових закупівель — збільшення  $ВВП = C \times MR_g = 100 \times 5 = 500$  грош. од. У підсумку ВВП зросте на стільки, на скільки збільшилися урядові витрати і податки - на 100 грош. од.  $\Delta ВВП = (500 - 400) = 100$  грош. од.

Мультиплікатор збалансованого бюджету дорівнює 1.

У залежності від стану економіки і мети, що визначається урядом, фіскальна політика може носити стимулюючий або стримуючий характер. Стимулююча фіскальна політика проводиться в період спаду. Вона припускає зниження податків і збільшення державних витрат, що веде до виникнення або збільшення бюджетного дефіциту. Стримуюча фіскальна політика проводиться в період інфляції і припускає збільшення податків і скорочення урядових витрат. Наслідком проведення стримуючої фіскальної політики стає поява

бюджетного надлишку. Бюджетний надлишок, як правило, направляється на погашення державного боргу або вилучається із обігу.

При проведенні фіскальної політики може ґрунтуватися на зміні витрат, або на зміні податків. Вибір основного інструмента фіскальної політики залежить від загального курсу, проведеного урядом. Якщо це ліберальний курс, що припускає широку участь держави в регулюванні змішаної економіки, то перевага віддається урядовим витратам; якщо це консервативний курс, орієнтований на звуження ролі держави і становлення чисто ринкових механізмів, то з метою стабілізації економіки більш широко використовуються податки.

### **Приклад 2.**

Гранична схильність до споживання  $MPC = 0,6$ . Чому рівний мультиплікатор урядових витрат і податковий мультиплікатор?

$$MPS = 1 - MPC = 1 - 0,6 = 0,4,$$

де  $MPS$  - гранична схильність до заощадження. Мультиплікатор урядових витрат

$$MR_g = 1/MPS = 1/0,4 = 2,5.$$

Мультиплікатор податковий

$$MR_T = MPC / MPS = 0,6/0,4 = 1,5.$$

### **Приклад 3.**

Чому дорівнює споживання, якщо при доході в 1000 грош. од. і граничній схильності до споживання, рівній  $MPC = 0,8$ , уряд уводить:

- а) акордний податок, рівний 20 грош. од.
- б) встановлює ставку податку на рівні 10%.

а)  $C = MPC \times (Y - T)$ ,

де  $C$  - рівень споживання;  $Y$  –прибуток ;  $T$  - акордний податок.

$$C = 0,8 \times (1000 - 20) = 0,8 \times 980 = 784 \text{ грош. од.}$$

б)  $C = MPC \times (1 - t) \times Y$

де  $t$  - ставка нового податку.



$$C = 0,8 \times (1 - 0,1) \times 1000 = 0,72 \times 1000 = 720 \text{ грош. од.}$$

#### Приклад 4.

Як зміняться сукупні витрати, якщо уряд вводить податок (T), рівний 200 грош. од. і одночасно збільшує державні витрати (G) на 200 грош. од..  
Гранична схильність до споживання  $MPC = 0,8$ .

Сукупні витрати  $\Delta GNP(Y)$  -?

$$MPS = 1 - MPC = 1 - 0,8 = 0,2$$

$$MR_g = 1/MPS = 1/0,2 = 5.$$

Зміна сукупних видатків  $\Delta GNP$  за рахунок зміни урядових видатків:

$$\Delta GNP(G) = \Delta G \times MR_g = 200 \times 5 = + 1000 \text{ грош. од.}$$

$$MR_T = MPC/MRS = 0,8/0,2 = 4.$$

Зміна сукупних видатків  $\Delta GNP$  за рахунок зміни податків:

$$\Delta GNP (\Delta T) = \Delta (\Delta T \times MR_T) = 200 \times 4 = - 800 \text{ грош.од.}$$

Загальні зміни сукупних видатків  $\Delta GNP$ :

$$\Delta GNP = \Delta GNP(G) + \Delta GNP(T) = 1000 - 800 = +200 \text{ грош.од.}$$

#### Приклад 5.

Рівноважний обсяг ВВП ( $GNP_p$ ) дорівнює 1000 грош. од. Гранична схильність до споживання  $MPC = 2/3$ . Як зміниться обсяг ВВП ( $GNP$ ), якщо державні закупівлі (G) зростуть на  $\Delta G = 100$  грош. од..

$$\Delta GNP = \Delta G \times MR_g,$$

де  $MR_g$  мультиплікатор державних витрат;

$$MR_g = 1/MPS,$$

де  $MPS$  - гранична схильність до заощадження.

$$MPS = 1 - MPC = 1 - 2/3 = 1/3;$$

$$MR_g = 1/1/3 = 3;$$

$$\Delta GNP = 100 \times 3 = + 300 \text{ грош. од.}$$

#### Приклад 6.

Економіка знаходиться в стані рівноваги Як зміниться рівноважний ВВП ( $\Delta GNP$ ), якщо сума державних закупівель не зміниться, а вводиться акордний

податок (T), рівний 100 грош. од. Гранична схильність до споживання  $MPC = 0,75$ .

$$\Delta GNP = T \times MR_T;$$

$$MR_T = MPC / MPS,$$

$$MPS = 1 - MPC,$$

$$MPS = 1 - 0,75 = 0,25,$$

$$MR_T = 0,75 / 0,25 = 3,$$

$$\Delta GNP = 100 \times 3 = 300 \text{ грош. од.}$$

### **Приклад 7.**

Нехай урядові витрати і податкові вилучення збільшаться на рівну величину - 100 грош. од., гранична схильність до заощадження  $MPS = 0,25$ . Як зміниться ВВП? Що відбудеться з державним бюджетом?

$$1) MPC = 1 - MPS = 1 - 0,25 = 0,75$$

$$2) MR_g = 1 / 0,25 = 4;$$

$$3) MR_T = 0,75 / 0,25 = 3;$$

$$4) \Delta GNP (\Delta T) = - \Delta T \times MR_T = -100 \times 3 = -300 \text{ грош. од.};$$

$$5) \Delta GNP (\Delta G) = \Delta G \times MR_g = 100 \times 4 = +400 \text{ грош. од.}.$$

$$\Delta GNP_{\text{заг.}} = -300 + 400 = 100 \text{ грош. од.}.$$

З огляду на, що  $\Delta T = 100$  грош. од. і  $\Delta G = 100$  грош. од., бюджет країни збільшиться на таку ж суму - 100 грош. од.

У цьому виявляється ефект збалансованого бюджету, відповідно до якого рівне збільшення податків і витрат приводить до зміни GNP на ту ж величину.

Тісний взаємозв'язок грошових і товарних ринків створює можливість проведення цілеспрямованої грошово-кредитної (монетарної) політики, у ході якої держава, змінюючи пропозицію грошей, може впливати на обсяг національного виробництва, ціни і зайнятість.

Монетарна політика - це дії уряду, що впливають на кількість грошей у обігу, тобто на грошову пропозицію. Ключова ланка монетарної політики - діяльність Національний банку - організатора і контролера грошового обігу.

Основою монетарної політики є наступні положення:

- у короткостроковому періоді ріст грошової маси приводить до росту реального ВВП;
- у довгостроковому періоді ріст грошової маси приводить до росту цін, не впливає на обсяг ВВП.

Механізм впливу монетарної політики на обсяг національного виробництва і зайнятість такий:

1. Виходячи з задач, що постають перед економікою, Національний банк збільшує (скорочує) грошову пропозицію. Реакцією на ці дії служить падіння (ріст) процентної ставки.

2. Зміна рівня процентної ставки збільшує (скорочує) інвестиційний попит. У такий спосіб Національний банк впливає на величину інвестицій — найбільш гнучкий елемент сукупного попиту.

3. Зміна інвестицій з мультиплікативним ефектом відображається на обсязі ВВП.

При даному грошовому попиті ( $D_{ml}$ ) і пропозиції грошей ( $S_{ml}$ ) процентна ставка встановлюється на рівні  $i_1$ . Такій ставці відповідає попит на інвестиції на рівні  $I_1$  і обсяг ВВП  $= Q_1$ . Збільшення пропозиції грошей до  $S_{m2}$  знижує процентну ставку до  $i_2$ , відповідно розширюючи інвестиції до  $I_2$ . Приріст інвестицій з мультиплікаційним ефектом збільшує ВВП до  $Q_2$ .

Таким чином, приріст грошової маси розширює сукупний попит, обсяг виробництва і доходи, а скорочення грошової маси - знижує. Однак цей висновок справедливий у відношенні лише короткострокового періоду (поки ВВП не досяг потенційного рівня), у більш тривалому періоді монетарна політика впливає переважно на ціни.

Головні інструменти впливу держави (Національний банк) на грошову пропозицію - це: зміна величини нормативу обов'язкових резервних вимог, рівня дисконтної ставки (ставки рефінансування) і операції на відкритому ринку (купівля-продаж державних цінних паперів). Зв'язок між змінами грошової пропозиції і сферою виробництва описує "кейнсіанський

передавальний механізм", відповідно до якого зміна грошової пропозиції спричиняє зміну рівня відсотка, що відзначається на інвестиційному попиті, що, у свою чергу, з мультиплікативним ефектом впливає на обсяг ВВП і зайнятість.

Монетарна політика може бути спрямована на збільшення маси грошей у обігу з метою розширення сукупного попиту. Така політика проводиться в періоди спадів і називається політикою дешевих грошей. В умовах інфляції повинна зменшуватися і пропозиція грошей. Держава проводить політику дорогих грошей. недоліками монетарної політики є: значний лаг(інтервал) часу між прийняттям відповідних монетарних заходів і реакцією на них економіки, зворотній вплив швидкості обігу на їхню масу, можлива неадекватність реакції суб'єктів, що господарюють, на проведену монетарну політику.

Таким чином, держава формує основу для розвитку взаємодії між урядом і ринком, захищаючи й охороняючи права власності, створюючи правові регулюючі системи, сприяючи підприємницької діяльності громадян.

Державне регулювання кризових ситуацій здійснюється у вигляді :

- нормативно-законодавчої діяльності;
- фінансового регулювання забезпечується управлінням сукупністю коштів, що знаходяться в розпорядженні підприємства або держави, а також джерелами доходів, статтями витрат, порядком їхнього формування і використання.

Як впливає з викладеного, державне регулювання покликане стимулювати позитивні соціально-економічні процеси, обмежувати можливі антисоціальні наслідки дій стихійно-ринкових сил, страхувати суспільство від їх впливу.

### **Контрольні запитання:**

1. Дайте характеристику основних фаз життєвого циклу підприємства.
2. Що таке управління життєвим циклом підприємства?
3. Що таке кризовий стан зовнішнього середовища?

4. Поясніть зовнішнього середовища вплив на діяльність підприємства.
5. Що таке «хвильові процеси» у зовнішньому середовищі.
6. Поясніть механізм взаємодії «хвильових процесів» та окремих фаз життєвого циклу.
7. Дайте характеристику рушійних сил відтворювального циклу підприємства.
9. Приведіть ознаки кризи на макроекономічному рівні.
10. Приведіть критерії формування збалансованого бюджету країни.
11. Як формується грошово-кредитна політика держави.
12. Приведіть види кризових явищ на підприємстві.
13. Дайте характеристику криз на підприємстві.
14. Поясніть особливості кризових явищ на підприємствах різного типу та механізмів їх протікання.
15. Поясніть методи визначення «кризових точок» підприємства
16. Поясніть механізм виникнення локальної кризи збуту.
17. Поясніть зміст та методи розробки практичних заходів для її попередження кризи збуту.
18. Які чинники та методи, що дають змогу ідентифікувати кризу збуту.
19. Сутність та місце кризи постачання у ланцюгу кризових явищ на підприємстві.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВАЮЧИХ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1 Фінансово-економічні кризи на підприємстві**

Промислове підприємство, розвиваючись, проходить різні етапи своєї життєдіяльності :

- ріст;
- стабілізація;
- стагнація;
- перебудова;
- ріст у новій якості

В основному в цикловій активності організації виділяють 5 етапів (станів):

- експрелентний стан - зародження організації, формування її структури;
- патієнтний стан - організаційне оформлення і завоювання визначеного сегмента ринку; кількісний ріст;
- віолентний стан - стійке положення на ринку (агресивна стратегія)
- комутантний стан - характеризує прихід організації в занепад;
- леталентний стан характеризується деструктуризацією організації, припиненням її існування в колишній якості

У кожному із зазначених станів існує різний ступінь небезпеки зміни якості організації, перехід в смугу кризового функціонування, що обумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. В якості симптомів передкатастрофічного стану організації можна виділити наступні:

1.Тривала безрезультативність вкладень у виробництво (невірно визначений об'єкт інвестицій, що лише обтяжують фінансове становище, що і приведе до зриву).

2.Висока мінливість базових параметрів організації від незначних впливів.

3.Наявність декількох варіантів стійкого стану організації, у які вона

може бути переведена невеликими зусиллями (наприклад, скорочений варіант виробництва, пасивний збут, здача в оренду площ, скорочення персоналу, перехід під керування іншої організації й ін.).

4. Незворотність відхилень у діяльності організації і можливих змін (втрата здатності до повернення кредитів, постачання продукції по авансових платежах, можливі зміни в структурі і системі організації, що змінюють її якість).

5. Неухильне наростання заборгованості по податках і платежам у темпі не менш 10% у квартал з врахуванням інфляції.

6. Ріст заборгованості по зарплаті в темпі не менш 10% на місяць.

7. Наростання заборгованості перед організаціями ділового середовища (в основному - постачальниками ресурсів і одержувачами продукції) у темпі не менш 30% у рік.

8. Поява страйкових настроїв у колективі.

9. Зниження виконавчої дисципліни серед менеджерів середньої ланки (начальники цехів і відділів) на ґрунті невдоволення діями вищих керівників.

10. Різке наростання обмежуючих дій з боку місцевої влади і контролюючих органів (відмовлення від бартеру, блокування рахунків, підвищення розцінок за оренду землі й ін.).

11. Різке посилення конфліктності відносин у колективі.

12. Генеральний менеджмент не в силах, а персонал не бажає функціонувати в існуючій системі організації.

13. Запропоновані урядом схеми реструктуризації заборгованостей непосильні для організації.

14. Великі акціонери, що володіють у сукупності більш 1/3 акцій, ініціюють розчленовування організації.

15. Нездатність організації зупинити масові звільнення кадрів базових професій при низькій зарплаті.

16. Групові звільнення керівників середньої ланки.

17. Різке наростання конфліктів між підрозділами.

18. Недостача оборотних коштів для розширення випуску найбільш перспективної продукції.

19. Масові небажання працівників миритися з заборгованістю по зарплаті.

Розрізняють чотири основних типи криз збиткових підприємств:

- збуту;
- витрат;
- фінансова;
- менеджменту.

При кризі збуту - підприємство не може продавати свою продукцію в обсягах, необхідних для досягнення рівня беззбиткового виробництва.

При кризі витрат - собівартість виробництва продукції на підприємстві вище середньоринкової, що змушує підприємство або продавати продукцію за завищеними цінами, що веде, у свою чергу, до кризи збуту, або торгувати собі в збиток, що неминуче веде до банкрутства.

При фінансовій кризі у підприємства відсутні грошові кошти на поновлення виробництва, сплату податків, виплату заробітної плати, оплати електроенергії, комунальних послуг і т.д.

При кризі менеджменту - підприємство відчуває дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів усіх рівнів.

На практиці, як правило, підприємство зіштовхується одночасно з усіма чотирма типами кризи.

Задачею антикризового менеджмента є проведення аналізу особливостей розвитку кризи на конкретному підприємстві і вироблення найбільш раціональної стратегії виходу з нього.

## **2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства**

Останнім часом проблемам зовнішнього середовища організації і її впливів на менеджмент приділяється досить багато уваги, але було би помилкою спробувати проаналізувати і врахувати усі фактори зовнішнього



середовища. Керівництво організації повинне враховувати в першу чергу ті фактори, що вирішальним образом впливають на організацію.

Одним з інструментів подібного аналізу пропонується СВOT-аналіз. СВOT (SWOT) - скорочене слово, утворене з початкових англійських слів "сила" (strength), "слабкість" (weakness), "можливості" (opportunity) і "погрози" (threat). Відповідно до цього підходу для визначення стану підприємства необхідно проаналізувати наступні фактори:

- силу стосовно зовнішнього середовища;
- слабкість стосовно зовнішнього середовища;
- можливості, що виникають із зовнішнього середовища;
- погрози, що виникають із зовнішнього середовища.

Потім ставляться задачі по розвитку підприємства і зменшенню слабостей, для того щоб скористатися можливостями і запобігти погрози.

Сценарій звичайно використовується для прогнозування можливих структурних змін у якій-небудь галузі і ймовірних конкурентних ситуаціях. Звичайно він служить фундаментом для творчих дискусій, для стратегічного мислення. Прогнози і пропозиції, на яких будується сценарій, повинні включати усі фактори, що відносяться до майбутнього даного бізнесу. Одним з головних переваг сценарію є те, що під час обговорення можуть враховуватися як крайні, так і найбільш ймовірні варіанти розвитку подій, засновані на пропозиціях і прогнозах, що визначаються за сценарієм.

Пропозиції щодо основних напрямків розвитку враховують :

1.Економічна ситуація:

- на порозі або на шляху до виходу із спаду;
- купівельна спроможність на нинішньому рівні;
- менша диференціація по доходах;
- не буде різких змін цін на енергоносії;
- з'являться нові індустріальні країни.

2.Політична ситуація:

- мир, стабільність;

- схід просипається;
- зміцнення позицій ринкової економіки.

### 3. Соціальна ситуація

- більша рівність між статями;
- більш високий рівень освіти;
- здоровий спосіб життя;
- ренесанс (відродження) родини;
- стресові умови життя;
- забруднення навколишнього середовища;
- екологічна криза;
- глибоке розуміння небезпеки.

Аналіз зовнішнього середовища можна здійснювати на базі методики, запропонованої С. Болотовим у виді чотирьох етапів.

1. Вибір сфери діяльності, товару або послуги. Визначається сегмент ринку. Для цього вивчаються обсяги продажів і задоволеність попиту, визначається місткість ринку, а також можливості витіснення одним товаром інших.

2. Оцінка дій конкурентів. Визначаються можливості конкурентів для заняття цього сегменту. Для цього вивчається робота аналогічних підприємств в області технології, наукових досліджень, якості продукції, витрат, способів постачання і реалізації продукції або послуг.

3. Аналіз схеми підприємництва. На цьому етапі визначаються необхідні ресурси і можливості їхнього одержання на ринках. Вивчається технологія виробництва, можливості і способи забезпечення сировиною, матеріалами, устаткуванням, робочими приміщеннями, кадрами, послугами і капіталом.

4. Аналіз загального оточення організації. Визначається значимість для організації зовнішніх факторів непрямого впливу. При цьому з'ясовується сучасний стан по всім складовим зовнішнього середовища, виявляються тенденції зміни цих складових, визначається характер змін і очікувань по них.

У результаті проведення аналізу по кожному етапу виявляються кількісні показники оцінки всіх сегментів зовнішнього середовища.

Аналіз необхідно проводити окремо по сегментах зовнішнього середовища й окремо по кожному партнеру. Для цього необхідно визначитися з первинними показниками і формою оцінок. Такі показники наведені в табл.2.1.

Таблиця 2.1 - Послідовність і результати аналізу зовнішнього середовища

Етапи робіт	Мета	Методи	Результати
1. Вибір товару або послуги	Визначити сегмент ринку	Вивчити обсяги продажів і задоволеність попиту (місткість ринку), а також можливість витіснення товару	Можливий обсяг продажу товару
2. Оцінка дій конкурентів	Визначити можливості конкурентів для заняття цього сегменту	Вивчити роботу аналогічних підприємств: технологію, організацію, якість, витрати, постачання, збут, дослідження й інфраструктурні зв'язки	Домінуючий фактор конкуренції
3. Аналіз схеми підприємництва	Визначити необхідні ресурси і можливість їхнього одержання	Вивчити можливості створення (придбання, установки, пуску і роботи) технології, забезпечення сировиною, матеріалами, кадрами, приміщеннями, послугами і капіталом	Обсяг зв'язку з постачальниками. Надійність постачання. Можливості одержання послуг і капіталу
4. Аналіз загального оточення	Визначити значимість зовнішніх факторів	Вивчити стан державно-політичних, ідеологічних, економічних і інших факторів. Визначити характер тенденцій і очікувань	Невизначеність значень факторів. Стабільність значень факторів. Темпи змін значень факторів

## **2.3 Роль персоналу в системі антикризового управління підприємством**

Необхідна умова ефективності антикризового управління підприємством є включення в цей процес заходів, пов'язаних з підготовкою, відбором необхідного персоналу. Цей процес передбачає:

- визначення проблем трудових ресурсів (регіону) і персоналу підприємства;
- розробка на основі загальної стратегії підприємства окремої стратегії в області розподілу персоналу, з урахуванням вимог проблемно-орієнтованих програм (ресурсне забезпечення реалізації стратегій підприємства).

Для управлінських працівників на перше місце висувається задача оволодіння антикризовими методами управління.

Кризові тенденції сприймаються різними людьми зовсім по-різному (як за часом, так і по глибині сприйняття). Даний момент може мати негативні наслідки. Замість антикризових дій, зв'язаних зі стабілізацією пріоритетних виробництв, в цих умовах досить популярною стає постановка нереальних задач. Причому нерідко грандіозність проектів прямо пропорційна глибині спаду: чим глибше спад, тим грандіозніше проекти. У кращому випадку результатом рішення таких задач з'явиться імітація нових умов діяльності, у гіршому - збільшення деструктивних процесів. Тому формування помилкового стереотипу миттєвого підйому заважає реальному виживанню економіки.

Для забезпечення ефективних антикризових дій необхідно мати ясне представлення про ймовірний майбутній стан середовища, у якій існує підприємство. Формування у керівників мислення такого типу дозволяє адекватно і вчасно реагувати на кризові тенденції і є найважливішою умовою вирішення проблеми виживання підприємств.

Методи вивчення й аналізу зовнішнього середовища можна розглядати як своєрідний фільтр, через який повинна пройти зовнішня інформація, перш

ніж надійти на підприємство. Якщо інформація про зовнішнє середовище охоплюється у всьому її різноманітті, то отримане представлення про неї буде відповідати дійсності. Якщо ж занадто багато чого не відслідковується або відсівається, то інформація буде відбивати дійсність у перекрученому і надмірно спрощеному виді.

Вибір методу вивчення зовнішнього середовища підприємства являє собою найбільш важливе рішення. Помилка може стати причиною стратегічної короткозорості і привести до відстрочених реакцій на зовнішні зміни в умовах діяльності підприємства. Поряд з тим існуючі на підприємствах інформаційні системи і технології роботи з інформацією слабо пристосовані до відстеження і прогнозування кризових тенденцій, тому що споконвічно були орієнтовані на стабільні зовнішні умови .

Більшість керівників починають ефективно працювати за умови, якщо прогнозна інформація узгоджується з їх минулим досвідом. Якщо ж прогнозні дані істотно розходяться з їхнім досвідом або навіть суперечать йому, керівники звичайно ігнорують їх і вважають необґрунтованими.

Сукупність раніше досягнутих успіхів приводить до формування в керівників стереотипних моделей прийняття рішень. Ці стереотипи спираються в основному досвід минулого і серйозно перешкоджають розумінню нових реальностей, у яких існують підприємства. У результаті керівник не визнає нові реальності, що не мають зв'язків з його досвідом, доти, поки вони не почнуть впливати на підприємство.

Чим значніше попередні успіхи, тим більше імовірність, що працівник буде в значній мірі спиратися на свій колишній досвід, незважаючи на надходження зовсім нової інформації. На підприємствах це знаходить своє вираження в широко розповсюдженому чисто виробничому мисленні. Узагалі досвід, будучи важливим компонентом діяльності керівника, зберігає свою ефективність лише в якісно однорідних умовах. Якщо ж умови діяльності якісно змінюються, то модель успішності дій, що ґрунтується лише на досвіді

минулого є серйозною перешкодою, що заважає пристосуватися до нової реальності.

Процеси антикризового управління пов'язані з високим рівнем невизначеності і незначним контролем за ситуацією. У таких випадках інтуїція цінується вище формальної логіки і досвіду, поряд з цим бажаними стають нестандартні і парадоксальні дії.

Своєчасна реалізація антикризових заходів вносить істотні корективи в значимість діяльності різних підрозділів. Так, при переході від орієнтації на виробництво до орієнтації на збут чільне положення, що раніше займали виробничі відділи, переходить до фінансової і маркетингової діяльності.

Відповідно виникають погрози статусові окремих служб і керівників. При цьому керівники і відділи, положення яких може постраждати в результаті впливу кризових факторів, прагнуть применшити або зовсім не визнають впливу цих факторів на діяльність підприємства. Тим самим вони намагаються зберегти своє високе положення, що завоювали в зовсім інших умовах. Звичайно такі працівники є представниками того типу мислення, що приносив успіх у минулому. Тому нерідкі випадки, коли вони створюють перешкоди на шляху антикризового мислення, будучи в повній упевненості, що діють у благо підприємства.

Отже, антикризове мислення не буде сприяти реальному виживанню підприємства, якщо керівники, що володіють таким мисленням, не будуть мати достатнього впливу в масштабі всього підприємства.

Разом з тим антикризове мислення не можна абсолютизувати. Воно ефективно лише в кризових умовах і не ефективно в умовах стабільної або зростаючої економіки. Наприклад, при стабілізації досить ефективним може бути консервативний тип мислення, орієнтований на стійкі і повторювані управлінські ситуації. В умовах росту може домінувати виробниче мислення, а при наростанні невизначеності — ринковий тип мислення, зв'язаний з адекватною реакцією на зміни кон'юнктури.

У цілому при управлінні персоналом підприємства в кризових умовах відбуваються наступні процеси :

1. Питання стратегії і контролю за її впровадженням залишаються за корпоративним центром.

2. Розробка програм, а також впровадження конкретних заходів зміщуються на рівень самостійних децентралізованих підрозділів підприємства.

Таким чином, організаційні фактори ефективності діяльності персоналу, по-перше, пов'язані з помірною децентралізацією структури управління, по-друге, припускають збалансований розподіл функцій управління персоналом на рівнях корпоративного центра, бізнес-одиниць.

Інерційність структури підприємства створює небезпеку імітації прогресивних організаційних змін при формальній трансформації раніше існуючих підрозділів у нові із збереженням колишніх методів роботи. Важливою умовою виходу з кризи для підприємства також є визначення повноважень керівників окремих підрозділів. При цьому організаційні структури встановлюють границі взаємодій між підрозділами і визначають ієрархічний порядок прийняття рішень. Традиційно основною одиницею організаційної структури підприємства є функціональний підрозділ як сукупність працівників, що виконують однакову роботу. При чому функціональні вертикальні структури спираються на невеликі елементи процесів. У результаті процес розбивається на окремі частини, виконувані в різних підрозділах. Він не є роботою однієї людини або одного функціонального підрозділу, що беруть участь у процесі. Працівник або підрозділ несуть відповідальність за виконання однієї простої операції.

У цьому випадку:

- по-перше, ніхто не відповідає за процес у цілому і його результати;
- по-друге, такий процес піддається порушенням, тому що багато працівників змушені діяти незалежно один від одного;

-по-третє, процес, у якому задіяні працівники різних підрозділів, важко зробити гнучким.

Крім того, працівники не є організаційно і функціонально інтегрованими і знаходяться в різних підрозділах. Виникає проблема непогодженості і навіть суперечливості цілей і дій різних виконавців.

Ефективність діяльності підприємства на різних етапах процесу може оцінюватися по зовсім різних показниках, що суперечать один одному. Таким чином, підвищення ефективності діяльності окремих підрозділів може спричинити зниження ефективності діяльності підприємства в цілому.

Проведення реінжиніринга дозволяє визначити найбільш характерні зміни в організації управління підприємством. Основні з них визначають перехід від функціональних підрозділів до процесних команд.

Після реінжиніринга змінюється організація робіт, працівники виконують свою роботу в процесній команді, а не окремо. Процесна команда - це група виконавців, що спільно виконують конкретний процес.

Таким чином, реінжиніринг замість поділу працівників по підрозділах припускає об'єднання їх у команди. Процесні команди заміщають стару структуру управління, що складається з цехів і відділів.

У залежності від виконуваних робіт найбільш часто використовуються два типи процесних команд:

1. Команда поєднує спільно працюючих людей з різними спеціальностями, що виконують рутинну і повторювану роботу. У даному випадку члени команди поєднуються на тривалий час;

2. Команда поєднує людей для рішення нестандартної і, як правило, складної задачі. Команди подібного типу створюються на час вирішення задачі і по завершенні проекту розформовуються. Причому один працівник може бути одночасно членом декількох команд, розподіляючи свій час між декількома проектами.

Для формування злагодженої працездатної команди ключовими моментами є :



- точний опис основних цілей;
- ретельна розробка бюджету і жорстке виконання бюджетних обмежень;
- ідентифікація ключових ролей і фіксація об'єктивних вимог до кандидатів;
- ретельний підбор і детальна перевірка кандидатів;
- безперервний моніторинг, уміння виявляти і виправляти помилки.

Кризовий стан організації змушує її керівництво вишукувати засоби стимулювання персоналу до творчої, високопродуктивної праці. Залежно від категорій працівників форми стимулювання можуть істотно відрізнятися. Причому обмеження заробітної плати може спричинити вільне перетікання кадрів між організаціями. Це ставить перед вищим керівництвом кризового підприємства задачу балансування між мотивацією працівників до праці виходячи з мінімізації заробітної плати і попередженням їх переходу в інші організації на більш високу зарплату.

В умовах гострого дефіциту фінансових ресурсів керівництво кризового підприємства повинно, поряд матеріальним стимулюванням, використовувати широко інші засоби стимулювання праці. У загальному вигляді створення системи мотивації персоналу до антикризової діяльності зводяться до таких заходів:

- створення механізмів стабілізації обстановки в колективі в умовах кризи на основі підтримки позитивного морально-психологічного клімату;
- розширення можливостей членам колективу в розкритті творчого потенціалу, повної реалізації виробничих можливостей, професійному та посадовому зростанні;
- чітке визначення працівникам кінцевих і проміжних цілей в роботі і відповідних винагород;
- забезпечення рівного підходу до оцінки працівників, їх винагороди;

- розширення комунікативних можливостей (це пояснюється тим, що для багатьох людей досить суттєвим фактором тяжіння у великий колектив є можливість спілкування).

Для вирівнювання відносин у колективі можуть застосовуватися такі форми стимулювання:

- участь у власності (члени трудового колективу, що мають акції своєї фірми, виявляють підвищену лояльність до жорстких антикризових дій адміністрації, підтримують її у кадрових перестановках і фінансових обмеженнях)

- гнучкі системи організації праці для забезпечення максимальної зайнятості членів колективу (вони зручні при неможливості повного завантаження особливо висококваліфікованих спеціалістів і робітників, які можуть в таких умовах працювати на двох і більше роботах і не покидати кризового підприємства);

- часткова оплата дозвілля і відпочинку (це можна забезпечити за рахунок комерційної діяльності власної бази відпочинку, спортивних споруд, клубів і т.п.);

- гарантії щодо зайнятості (такі гарантії забезпечують не заяви керівників, а системи довічного найму, зайнятість пенсіонерів і т.п.);

- гарантії по зарплаті (всі працівники повинні бути впевнені в тому, що вони отримають заробітну плату сповна.

- знижки цін на власну продукцію для членів колективу (при нестачі коштів керівництво фірми може видавати працівникам свою продукцію, проте частка заробітної плати, що виплачується в не грошовій формі, не може перевищувати 20% від загальної суми заробітної плати ).

У вирішенні конкретних антикризових завдань мотивація працівників може набувати стислі форми, сконцентровані на досягненні вузьких цілей.

В умовах кризи більше, ніж у рядовій ситуації, від персоналу підприємства потрібно неординарне мислення, новаторство, підприємницьке ставлення до виконуваних функцій і справах організації. Використання методів

стимулювання творчої та підприємницької активності персоналу може виступати ефективним інструментом не тільки подолання кризи, а й створення базових передумов для посткризового розвитку підприємства в новаторському стилі.

Вступ організації в кризовий стан в значній мірі є причиною невідповідності її кадрового складу за якістю та кількістю змінених умов середовища. Вимушеною мірою і в той же час ефективним засобом стимулювання персоналу до антикризової активності є ротація (взаємне переміщення), набір і звільнення працівників. Саме оновлення персоналу стає головним інструментом здійснення кардинальних змін, різкого підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств.

Для керівництва кризової організації найбільш важким в морально-психологічному та фінансовому відношенні є звільнення працівників, що стали зайвими. При необхідності великих скорочень персоналу переважно проводити цю роботу наступним порядком:

- відібрати працівників, які бажають піти у тривалу відпустку без збереження зарплати;
- щодо непотрібних працівників, почати процедуру звільнення з ініціативи адміністрації;
- окремими наказами поетапно звільняти за скороченням штатів інші групи непотрібних працівників.

У якості однієї з форм реорганізації персоналу кризового підприємства може використовуватися ротація кадрів. Вона передбачає взаємні перестановки працівників і може стосуватися як і керівників, так і робітників.

В умовах кризи прийом нових працівників (набір) обмежений. Цей захід може бути найбільш ефективним для подолання негативної економічної динаміки. Якщо набір нових працівників відбувається одночасно зі скороченням штатів і звільненням непотрібних, то це є досить сильним джерелом напруги в колективі. Проте керівництво кризового підприємства, як правило, не має ресурсу часу на послідовне здійснення звільнень і набору

працівників. Така рішучість керівництва в кадрових питаннях може викликати повагу у підлеглих, виступати додатковим засобом мотивації їх ділової активності.

Навчання кадрів являє собою один з основних засобів управління персоналом. Підвищення кваліфікації працівників розширює їхній інтерес до високо результативним діяльності, виступає додатковим стимулом до праці як засобу підвищення особистого добробуту.

В умовах кризи керівництво фірми розпорядженні вкрай обмеженими коштами на професійну підготовку кадрів.

Тому поповнення складу фахівців вищої та середньої кваліфікації такі фірми змушені здійснювати шляхом прийому на роботу випускників вищих та середніх спеціальних навчальних закладів, а також шляхом перетоку працівників з інших організацій.

Організацію як спільну діяльність людей по досягненню ними цілей розглядаються як мережі взаємозалежних організаційних одиниць. Відносини між організаційними одиницями надають основний вплив на взаємодію зазначених одиниць.

Збереження ефективності взаємовідносин та запобігання неминучих непорозумінь і розбіжностей стають особливо актуальними для підприємств, що опинилися на межі банкрутства. У цьому зв'язку для підбору ефективного інструментарію підтримки відносин першочергового значення набувають питання діагностики та оцінки природи і характеру відносин, що виникають у цей період розвитку організації.

Проблеми та поведінкові тенденції можуть пояснюватися сутністю відносин:

1. Відносини сили і залежності. Люди, що працюють в організації, до певної міри впливають на поведінку один одного, намагаючись посилити, розширити власні можливості і здібності у цій галузі, а також посилити власні позиції.

2. Відносини при веденні переговорів. При прийнятті рішень про розподіл недостатніх, обмежених ресурсів працівники часто виявляються залежними один від одного в процесі отримання власної частки.

3 Ділові відносини. У сучасному пов'язаному виробництві працівники опиняються у становищі засобів виробництва один для одного. Таке закономірне становище кожної з груп працівників організації обумовлено, насамперед, технологічними зв'язками. У цьому зв'язку взаємозалежність груп у спільній роботі на загальні для організації цілі визначає, з одного боку, мотиви для зняття розбіжностей, а з іншого, форму обміну результатами діяльності груп всередині організації.

4 Соціально-емоційні відносини, які проявляються в окремі періоди у формі симпатій і антипатій.

Зазначені типи відносин мають відповідні тенденції. Належність конкретних розбіжностей до конкретної природи визначають вид втручання в конфлікт. Мається на увазі зовнішній для конфліктуючих сторін вплив, спрямований на конструктивне зняття розбіжностей. Іншими словами, розглядаємо такий тип і період в життєвому циклі організації, коли конфлікт повинен бути керованим ззовні. До числа таких періодів належить стан банкрутства підприємства.

У цьому зв'язку особлива роль в управлінні конфліктом належить консультанту, роль якого може виконувати керівник або фахівець психологічної служби відділу персоналу.

Виділимо наступні види конфліктів, поява яких найбільш часто відзначається дослідниками в організації:

Перший - між роботодавцями та службовцями.

Другий - між підрозділами великих організацій.

Третій – між особистісні конфлікти.

Четвертий – між етнічні конфлікти.

Виявлення та усвідомлення конфліктних тенденцій, що складаються в організації, вимагає від менеджера розуміння потенційних причин їх

виникнення. Конфлікти можуть бути породжені трудовим процесом, викликані психологічними особливостями людських взаємин чи особистою своєрідністю членів колективу.

. Причини конфліктів, породжені трудовим процесом. Трудова діяльність передбачає взаємодію працівників, наявність відносин влади і підпорядкування, ділового спілкування. Всі ці процеси є досить складними з погляду як їх організації, так і виконання. У них з початку закладено передумови протиріч між окремими співробітниками, робочими групами або цілими підрозділами організації.

Конфлікти виникають в ході:

- встановлення та досягнення цілей;
- розподілу та виконання посадових повноважень і завдань;
- розподілу ресурсів;
- реалізація комунікацій.

В організації кожен працівник і група працівників мають свої цілі. Конфлікт може виникати також через відмінності в цілях. Так, спеціалізовані підрозділи часто приділяють більше часу своїм приватним цілям, які можуть не збігатися з цілями інших підрозділів і організації в цілому.

Окремі працівники, переслідуючи власні цілі, іноді можуть вступити в конфлікт з цілями інших індивідів або цілих підрозділів. Так, може спостерігатися невідповідність вчинків працівника прийнятим в колективі нормам і життєвим цінностям.

Відмінності в способах досягнення цілей теж можуть викликати незгоду, протиріччя і навіть конфлікти, тому що працівники часто мають різні погляди на шляхи і способи досягнення поставлених цілей.

У процесі розподілу і виконання посадових повноважень і завдань можуть виникнути конфлікти, зумовлені:

1. Взаємозалежністю завдань. У цьому випадку один працівник або ціла група залежать у виконанні завдання від іншої або інших.

2. Перенесенням проблем, вирішення яких повинно було б іти по вертикалі на горизонтальний рівень відносин.

3. Невиконанням функціональних обов'язків у системі керівництво – підпорядкування.

Однією з найпоширеніших причин конфліктів є необхідність ділити ресурси, які практично завжди обмежені. У процесі розподілу ресурсів майже неминуче створюється конфліктна ситуація.

Атмосфера, що формується в колективі в процесі роботи, багато в чому залежить від якості комунікацій між його членами. Помилкова комунікаційна поведінка - ще одна з найпоширеніших причин конфліктів, оскільки неповна і неточна передача інформації може заважати окремим працівникам або робочим групам зрозуміти ситуацію, точку зору інших.

Таким чином, трудовий процес породжує безліч можливостей і причин для розвитку конфлікту.

Причини конфліктів, викликані психологічними особливостями людських відносин:

- в стилі і манері поведінки;
- почуттях та емоційності;
- сприйнятті життєвих цінностей.

Розглянемо існуючі на практиці різновиди методів управління конфліктом.

1. Відхід від конфлікту.
2. Метод бездіяльності.

Суть даного методу управління конфліктом: ніяких дій і розрахунків не проводиться взагалі.

3. Метод поступок і пристосування

Адміністрація йде на поступки за рахунок зменшення власних домагань.

4. Метод згладжування

Даний метод вирішення конфлікту, використовується в організаціях, орієнтованих на колективні методи взаємодії, а також у країнах традиційного колективізму.

#### 5. Метод прихованих дій

Даний метод вирішення конфлікту, застосовується тоді, коли управління конфліктом потребує, на думку адміністрації, в прихованих засобах його врегулювання.

#### 6. Метод «швидкого рішення»

Його суть: рішення по предмету і проблемі приймається в найкоротші терміни, майже миттєво.

#### 7. Метод компромісу

Компроміс - вид угоди, в якому обидві сторони займають середні позиції в рамках наявних розбіжностей і поля проблем.

8. Метод співпраці - конкуруючі сторони діють в пошуку найкращого варіанту вирішення конфліктної ситуації

#### 9. Метод сили - прагнення одного боку нав'язати інший своє рішення

Управління будь-якою організацією як соціальним об'єктом різного масштабу і профілю діяльності умовно поділяється на два види: управління діяльністю організації з урахуванням її взаємодії із зовнішнім середовищем і управління людьми (персоналом), що працюють в організації. Особливістю формування механізму управління організацією через управління персоналом організації є розробка оцінки праці всіх без винятку категорій працівників. Саме цій оцінці на даному етапі і належить приділити особливу увагу, в тому числі в частині узгодження цілей організації та рівня їх досягнення кожною групою (підрозділом, ланкою) і окремим працівником, використовуючи нестандартні підходи до формування її параметрів, на основі досвіду розвинених країн.

Ефективність роботи організації в цілому складається з ефективності використання кожного з організаційних ресурсів, у тому числі кожного співробітника.



Природно, що співробітники організації неоднаково виконують свої виробничі обов'язки - в будь-якій організації є свої лідери, аутсайтери і середняки. Однак, щоб провести цю диференціацію, необхідно мати єдину систему регулярної оцінки ефективності виконання кожним співробітником своїх посадових функцій. Така система підвищує ефективність управління персоналом організації через:

- позитивний вплив на мотивацію співробітників;
- планування професійного навчання;
- планування професійного розвитку та кар'єри;
- прийняття рішень про винагороду, просування, звільнення.

Регулярна і систематична оцінка співробітників надає керівництву організації можливість приймати обґрунтовані рішення про підвищення зарплати (винагорода кращих співробітників надає мотивуючу дію і на їхніх колег), підвищення на посаді або звільнення.

Дотримання цих принципів досягається за рахунок:

- універсальності системи оцінки;
- встановлення стандартів і норм оцінки;
- вибору методів оцінки.

Щоб ефективно оцінити роботу співробітника, необхідно мати як кількісні показники (час, продуктивність, витрати і т.п.), так і якісні характеристики, що даються здійснюють оцінку за рівнями - добре, погано, вище середнього і т.п. Природно, що кількісні оцінки переважніше як з точки зору їх точності, так і об'єктивності відносно оцінюваного співробітника. Однак у реальному житті не завжди існує можливість використовувати кількісні оцінки для багатьох посад, тому організації часто змушені користуватися суб'єктивними оцінками.

Атестація є процес оцінки ефективності виконання співробітником своїх посадових обов'язків, здійснюваний безпосередньо керівником. Атестація включає в себе кілька етапів і по суті є безперервним процесом.

У центрі атестаційного процесу знаходиться атестаційна співбесіда - зустріч керівника з атестуються співробітником, в ході якої відбувається обговорення результатів роботи співробітника за минулий період, дається оцінка цієї роботи як керівником, так і самим співробітником, затверджується план роботи співробітника на перспективу.

Найбільш найпоширенішим методом атестації є метод стандартних оцінок. Керівник заповнює спеціальну форму, оцінюючи окремі аспекти роботи співробітника протягом атестаційного періоду за стандартною шкалою.

Іншими досить поширеними різновидами методів оцінки, за якими атестуються співробітників є порівняльні методи. При їх використанні керівник порівнює одного співробітника свого підрозділу з іншими. При ранжируванні керівник вибудовує своїх співробітників в порівняльну ланцюжок - від кращого до гіршого. За результатами роботи за атестаційний період. Порівняльні методи є дуже простим способом атестації співробітників. Їх легко застосовувати і легко розуміти.

Можна виділити кілька напрямків у розвитку нетрадиційних методів.

По-перше, нові методи атестації розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив) в якості основної одиниці організації, роблять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі.

По-друге, оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів всієї організації.

По-третє, до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоденішніх функцій, скільки здатність до професійного росту і освоєння нових професій і навичок.

## **2.4 Використання інноваційного потенціалу при фінансовому оздоровленні підприємства**

Інноваційний потенціал - це сукупність наявних підприємства інтелектуальних, технологічних, науково-виробничих ресурсів з відповідним їх інфраструктурним забезпеченням, які здатні продукувати нові знання, та

створювати ефективний механізм комерціалізації останніх. Інноваційний потенціал відображає здатність і готовність будь-якої організації здійснювати реалізацію інноваційного процесу. Здатність — це наявність і збалансованість структури інноваційного потенціалу, а саме ресурсів, необхідних для інноваційної діяльності, як-от: наявність висококваліфікованих спеціалістів-учених, розробників-інженерів, інноваторів, системних організаторів, винахідників тощо; наявність матеріально-технічної бази — устаткування, обладнання, інформаційно-комунікаційних систем, забезпеченість необхідними матеріалами, реактивами, лабораторним, офісним обладнанням; забезпеченість науковою інформацією й інформацією про інновації та інноваційну діяльність у країні і за кордоном: науково-технічною літературою, літературою з питань патентів, винаходів, нових наукомістких технологій; наявність фінансових ресурсів, що забезпечують інноваційну діяльність у рамках довгострокової перспективи, виконання цільових програм та проектів, витрати на НДДКР. Готовність — це достатність потенціалу та існуючих ресурсів для здійснення інноваційної діяльності. Зміни, що дають підвищення ефективності, поліпшення результатів звичайно називають інноваціями. Можна виділити три групи основних засобів підвищення ефективності будь-якої організаційної системи:

1. Виявлення і повне використання наявних резервів за рахунок формування зацікавленості людей у повній віддачі і підвищенні ефективності.

2. Структурні зміни за рахунок зниження частки неефективних технологій і низько рентабельних видів продукції.

3. Створення і раціональне використання нових видів продукції, послуг і нових технологій за рахунок активізації інноваційних процесів.

Головна відмінність третьої групи засобів, заснованих на використанні результатів науково-технічного прогресу, - це постійно зростаючі згодом можливості багаторазового підвищення ефективності.

У випадку, якщо одночасно використовуються заходи всіх трьох груп, для підвищення ефективності, що приводить також до росту потужностей підприємства і, відповідно, обсягів випуску продукції.

Одним з основних способів виходу з кризи є виявлення й активне використання власного потенціалу підприємства. Одержання високих результатів можливо при цьому внаслідок реалізації власних ідей і проектів.

Звичайно виділяються проекти двох типів:

1. Традиційні, не потребуючих істотних змін сформованої ситуації.
2. Нові, незвичні для даного підприємства, реалізація яких зв'язана з істотними змінами.

Безумовно, в антикризовій програмі необхідно використовувати обидві групи проектів.

Сильні сторони першої групи: висока можливість реалізації, наявність кадрів, мінімальний ризик; слабкі сторони: як правило, невелика ефективність. Це, по суті, підхід через раціоналізацію. По другій групі нововведень (інновацій) можна назвати наступні сильні сторони: як правило, дуже велика ефективність і адекватність зовнішнім змінам; слабкі - невідомість, неперевіреність, відсутність технологій і кадрів і, як наслідок, - підвищений ризик.

Природно, що будь-які зміни не можуть реалізовуватися без спеціальної підготовки: якщо ця зміна, тобто щось нове, незвичне, не шаблонне, то більшість просто не представляє, що потрібно робити, оскільки ще не напрацьовані відповідні технології. У зв'язку з цим, а також з іншими факторами (звичайна інерція, консерватизм, відсутність стимулів, свідомий опір змінам через невідповідність новим вимогам, слабка пропрацьованість, підвищений ризик нововведення і т.п.) виникає необхідність особливого відношення до інновацій. Але основний результат дають інновації, тому головною задачею в багатьох випадках є підвищення їх можливості реалізації.

В усім світі в зв'язку з цим створюються для них "інкубатори", технопарки, пільгові умови і т.п.

На рівні підприємства це зводиться до необхідності реалізації двох заходів:

- навчання персоналу;
- створення спеціальної служби управління змінами.

Найбільший внесок у розвиток теорії інновації належить австрійському економістові Й. Шумпетеру, що розробив на початку XX століття власну теорію економічного розвитку. Він вважав, що основу економічного росту складають нововведення. Відповідно до класифікації Й. Шумпетера поняття "нововведення" розглядається, як:

1. Виготовлення нового, тобто ще не відомого споживачам блага або створення нової якості того або іншого блага.
2. Впровадження нового, тобто даної галузі промисловості ще практично невідомого методу (способу) виробництва, в основі якого лежить нове наукове відкриття і який може полягати в новому способі комерційного використання відповідного товару.
3. Освоєння нового ринку збуту, тобто такого ринку, на якому до тепер дана галузь промисловості цієї країни не була представлена, незалежно від того, існував цей ринок чи колись ні.
4. Одержання нового джерела сировини або напівфабрикатів так само незалежно від того, чи існувало це джерело колись чи ні.
5. Проведення відповідної реорганізації, наприклад забезпечення монопольного положення (за допомогою створення трестів) або порушивши монопольне положення іншого підприємства.

Сучасна концепція теорії інновації включає такі поняття, як "життєвий цикл продукції". Життєвий цикл продукції складається з фази НДДКР, фази технологічного освоєння, фази стабілізації обсягів виробництва і фази зниження обсягів продажів.

У початковій фазі проводяться фундаментальні теоретичні дослідження, прикладні дослідження і проектно-конструкторські розробки. Результатом їхнього проведення є нові знання і наукові ідеї. Саме вони утворюють потенціал знань для інноваційної діяльності, що представляє собою інтелектуальний продукт, ринкову вартість якого оцінити досить складно.

Етап дослідно-конструкторських розробок - заключний для стадії дослідження. На даному етапі часто виготовляється перший зразок нової техніки або іншого нововведення, що є формою вираження отриманої інформації, її ілюстрацією.

Основними цілями фази технологічного освоєння виробництва є його підготовка до впровадження результатів розробок і забезпечення необхідних для цього умов. На наступній фазі здійснюється стабільне виробництво конкретних видів виробів. Заключна фаза життєвого циклу продукції демонструє зниження обсягів продажів і подальше забезпечення попиту на продукцію за рахунок застосування нових технологічних рішень.

Таким чином, інноваційний процес, будучи частиною життєвого циклу продукції, включає різні стадії - починаючи від дослідження і розробки нової технології і закінчуючи доведенням її до промислового впровадження. Заключний етап інноваційного процесу, пов'язаний з освоєнням масштабного виробництва нової продукції, вимагає реконструкції виробничих потужностей, удосконалювання технології, підготовки персоналу, рекламної діяльності, на що необхідно залучення інвестицій. Поряд з тим, інвестиції продовжують носити ризиковий характер, тому що реакція ринку на цьому етапі ще не відома. Тому дуже важливий етап маркетинг, що формує попит на нову продукцію і здійснює зворотний зв'язок із споживачами зробленого продукту.

Чим вище рівень інноваційного потенціалу підприємства, тим більш успішно воно уникає можливих кризових ситуацій. Інноваційний потенціал підприємства визначається як технічними факторами, так і управлінськими, до яких відносяться:

- сформований раніше рівень розвитку виробництва;

- стан механізму і системи управління;
- тип і орієнтація організаційної структури;
- тенденції економічної й інноваційної політики;
- розуміння потреби в різного роду змінах і готовність до них

персоналу.

Розрізняють два основних типи інноваційної стратегії:

-адаптивну, коли підприємство використовує нововведення як відповідну реакцію на зміну ринкових умов з метою збереження своїх позицій на ринку, тобто з метою виживання;

-конкурентну, коли нововведення використовується як відправний пункт для досягнення успіху, засобу одержання конкурентних переваг.

Особливість сучасного підходу до процесу формування інноваційних стратегій полягає у створенні системи, що забезпечує постійне впровадження у виробництво нових, сучасніших виробів; направленої на постійне скорочення всіх видів витрат та підвищення якісних характеристик інноваційної діяльності; з метою забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Розроблення інноваційної стратегії передбачає прийняття стратегічних завдань (цілей), оцінку можливостей та ресурсів для їх використання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних та слабких сторін діяльності суб'єктів з урахуванням обраних цілей.

Порядок розроблення стратегії

1. Етап розроблення цілей.

2. Етап стратегічного аналізу:

а) аналізується внутрішнє середовище й оцінюється інноваційний потенціал;

б) аналізується стан зовнішнього середовища й оцінюється інноваційний клімат;

в) визначається інноваційна позиція організації.

3. Етап вибору інноваційної стратегії:

а) визначаються базові стратегії розвитку та їх інноваційні складові;

б) розробляються й оцінюються альтернативні інноваційні стратегії;  
в) здійснюються вибір і обґрунтування інноваційної стратегії, якій віддається перевага.

#### 4. Етап реалізації інноваційної стратегії:

а) розробляються стратегічний проект (перелік стратегічних змін і заходів для їх здійснення) та план реалізації проекту, особливо враховується інноваційний характер перетворень;

б) організується стратегічний контроль процесу реалізації проекту;

в) оцінюється ефективність процесу реалізації і проводиться необхідне коригування проекту, стратегій, цілей.

Досягнення стратегічних цілей здійснюється поетапно.

При оперативному плануванні визначаються способи і методи вирішення завдань у межах тактичної поведінки підприємства, а також для швидкого реагування на не передбачувані зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі функціонування підприємства, тому характеризується значно більшим рівнем конкретизації та деталізації.

Процес оперативного планування складається з таких послідовних етапів:

- аналіз реалізації оперативних планів підприємства попереднього періоду;

- встановлення загальних цілей кожного підрозділу підприємства на заданий період;

- конкретизація цілей і завдань для кожного підрозділу підприємства;

- первинне складання системи оперативних планів підприємства;

- аналіз оперативних планів та їх корегування керівництвом;

- остаточна підготовка й затвердження оперативних планів.

Оперативне планування забезпечує безперебійну і взаємо узгоджену роботу всіх підрозділів підприємства щодо реалізації стратегічних планів, досягнення перспективних і поточних цілей за умови оптимального використання ресурсів для досягнення найкращого результату. Таким чином, оперативне планування стає головним інструментом для досягнення



стратегічних планів шляхом періодичного адаптування стратегічних цілей до мінливих реалій.

Поряд з тим, сьогодні постає необхідність у нових видах планування, які б могли поєднувати переваги всіх традиційних видів далекоглядність стратегічного планування, дієвість тактичного й адаптивність оперативного планування. Саме тому доречно говорити про новий вид планування – адаптивне планування інноваційної діяльності, яке суттєво відрізняється від традиційних моделей планування. З огляду на це необхідне переформулювання завдань структурно-функціональних підрозділів, які формують адаптивні плани та відповідають за їх реалізацію.

Адаптивне планування інноваційної діяльності, як і традиційне, є процесом, який охоплює декілька послідовних етапів. Цей процес є систематичним і безперервним.

Перший етап адаптивного планування інноваційної діяльності підприємства передбачає визначення цілей і кінцевої мети діяльності. На цьому етапі уже важливим є чітке формування цілей, які повинні відображати загальну місію організації та напрями її розвитку. Кінцеву мету також потрібно визначати на першому етапі, оскільки вона спрощує бачення кінцевих орієнтирів діяльності, показуючи таким чином шляхи їх досягнення.

На другому етапі необхідно аналізувати чинники зовнішнього середовища, зокрема мікро оточення: покупці (споживачі), постачальники, посередники, конкуренти, держава, фінансові структури тощо. До чинників макро середовища можна віднести соціально-культурні чинники, економічні чинники, стан та зрілість ринку, міжнародне середовище, інтеграційні процеси, економічні і науково-технічні чинники.

Внутрішнє середовище доцільно аналізувати на третьому етапі адаптивного планування інноваційної діяльності, а саме: персонал підприємства, загальну організацію й стилі управління, маркетинг, виробництво, фінанси, облік та інші функціональні напрями підприємництва.

Формування переліку альтернатив інноваційної діяльності є

трудомістким процесом, тому в цьому контексті адаптивне планування є важливим інструментом виявлення всіх можливих варіантів і напрямів розвитку підприємства з метою вибору оптимального.

Оцінювання ефективності та ризикованості альтернативних інноваційних проектів реалізується на п'ятому етапі адаптивного планування інноваційної діяльності, яке передбачає визначення й оцінювання певного переліку контрольних показників, що будуть відображати як можливий ефект від впровадження інноваційного проекту, так і рівень ризику, який може виникнути під час його реалізації.

На шостому етапі необхідно вибрати оптимальний проект для його подальшої реалізації. Оптимальність проекту виражається у співвідношенні двох показників - ризику і ефективності. Будь-який рівень ризикованості проекту повинен супроводжуватися відповідним рівнем ефективності.

Побудова дерева ймовірностей для обраного інноваційного проекту закладає значний рівень гнучкості й адаптивності, оскільки для кожного з планових показників визначаються межі та напрями змін під можливим впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Після остаточного вибору інноваційного проекту та побудови для нього дерева ймовірностей можна формувати адаптивний план інноваційної діяльності підприємства з подальшою його реалізацією.

Адаптивне планування інноваційної діяльності підприємства повинно бути системним і безперервним процесом, що спричинює певну циклічність. Цикл починається з перевірки проекту на виконання. Якщо інноваційний проект не є завершеним, тоді необхідно знов аналізувати внутрішнє й зовнішнє середовище для виявлення нових можливостей і загроз. Якщо в процесі аналізування виявлено нові чинники впливу, тоді необхідно коригувати цілі та завдання з подальшою побудовою нового дерева ймовірностей для коригування плану інноваційної діяльності. Під час реалізації скорегованого плану потрібно знову оцінювати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища і цей цикл повинен продовжуватися аж до закінчення реалізації інноваційного проекту.

Поява такої циклічності у моделі планування інноваційної діяльності і спричинює його адаптивність, що дозволяє оперативно виявляти потенційні можливості й загрози, ефективно адаптуватися до них, мінімізуючи ризики впровадження інновацій.

## **2.5 Бізнес-планування неплатоспроможного підприємства**

Бізнес-план є основним зведеним документом фінансового оздоровлення, у якому аналізуються виробничі процеси на підприємстві, визначається, яким чином керівництво підприємства має намір перебороти кризову ситуацію, що виникла, намітити конкретні шляхи запобігання банкрутства. При складанні бізнес-плану підприємство повинно знайти найбільш сильні і найбільш слабкі свої сторони своєї діяльності, розвиток або подолання яких відновить його положення на ринку.

Перша задача, що вирішується при бізнес-плануванні, необхідна керівництву і всьому персоналові підприємства. Вона полягає в тому, щоб обґрунтувати правильність вибору мети, пов'язаної з виробництвом і реалізацією продукції, або ті зміни у цьому виробництві, що дозволять підприємству не тільки вийти з кризової ситуації, але і досягти стабільного положення на ринках збуту та відновити його платоспроможність.

Друга задача, що вирішується за допомогою бізнес-планування - переконати інвестора взяти участь у фінансуванні запропонованого проекту виходу з кризової ситуації. Саме для зовнішнього інвестора, а ним може бути комерційний банк, держава, будь-яка юридична або фізична особа.

Таким чином, основне призначення бізнес-плану складається в:

- обґрунтуванні стратегії виведення підприємства з кризової ситуації або стану неплатоспроможності;
- визначенні ринкових перспектив підприємства (обсягів продажів, завоювання визначених сегментів ринків та нових категорій споживачів і завдяки цьому досягти очікуваних фінансових результатів);

- визначенні джерел і обсягів фінансування прийнятих заходів, а також часу і порядку розрахунків з інвесторами.

У випадку неможливості продовження виробництва бізнес-план, мабуть, буде сприяти пошукові нового власника, що взяв би на себе ризик виведення підприємства із стану неплатоспроможності.

При розробці бізнес-плану необхідно сформулювати довгострокові і короткострокові цілі підприємства, визначити конкретні напрямки діяльності підприємства, спланувати господарську діяльність підприємства на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку і можливостей одержання необхідних фінансових ресурсів, вибрати склад і визначити показники обсягу продажів товарів і послуг, пропонованих підприємством споживачам, оцінити виробничі і торговельні витрати по їх створенню і реалізації, розробити комплекс процедур зміни маркетингової політики підприємства для приросту валового прибутку за рахунок пошуку нових ринків збуту продукції (послуг), створення дистриб'юторської мережі та агресивної реклами конкурентних переваг продукції підприємства, розробити заходи щодо зниження витрат виробництва, скорочення дебіторської заборгованості, провести інвентаризацію майна і продаж вільних активів, технологічного обладнання, визначити напрямки удосконалювання системи організації і оплати праці, орієнтовані на зниження витрат і підвищення рівня продажів продукції і послуг центрів самостійної діяльності підприємства.

Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства, форма і методика розробки якого встановлені розпорядженням уряду, носить комплексний і уніфікований характер і включає у свій склад кілька розділів:

1. Загальна характеристика підприємства.
2. Короткі відомості плану фінансового оздоровлення.
3. Аналіз фінансового стану підприємства .
4. Заходи щодо відновлення платоспроможності і підтримки ефективної господарської діяльності .
5. Ринок і конкуренція.

6. Діяльність підприємства в сфері маркетингу.

7. План виробництва.

8. Фінансовий план.

Найбільш важливим розділом бізнес-плану є фінансовий план, що включає прогноз фінансових результатів діяльності підприємства, а також визначення джерел фінансування додаткових потреб (додаткових інвестицій). Залучення інвестицій вимагає проведення розрахунків інтегральних показників оцінки економічної ефективності проекту, а також визначення умов беззбиткової роботи підприємства. Даний показник дає можливість оцінити розмір одержуваного підприємством прибутку, при якому воно не несе збитків, але і не одержує прибутку.

Бізнес-планування включає в себе три етапи:

- підготовчий період – підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями, розробка календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації;
- розробка бізнес-плану;
- презентація бізнес-плану – доведення основних положень бізнес плану до потенційних інвесторів.

Складанню бізнес-плану передують визначення цілей власного бізнесу взагалі і бізнес-плану зокрема. Конкретні цілі розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Бізнес-план дає змогу розв'язати цілий ряд завдань, основними серед яких є:

- обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку підприємства;
- розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства, насамперед обсягів продажу та прибутку;
- визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;
- підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

### **Контрольні запитання:**

1. Приведіть основні етапи дослідження кризового стану зовнішнього середовища.
2. Як використовується трендовий аналіз при дослідженні причин кризи.
3. Як проводиться дослідження ресурсного потенціалу підприємства та основних постачальників.
4. Назвіть вимоги до підготовки персоналу для антикризового управління підприємством.
5. Назвіть методи аналізу виробничого потенціалу та технологій, що використовуються на підприємстві.
6. Як організовано управління персоналом підприємства в умовах кризи?
7. Як скорочується чисельність персоналу в умовах кризи?
8. Як формується процесне управління в умовах кризи?
9. Як використовується інноваційний потенціал для фінансового оздоровлення підприємства
10. Дайте характеристику поняття інноваційний потенціал підприємства
11. Як створюється інноваційний потенціал підприємства
12. Що таке бізнес-планування?
13. Як здійснюється бізнес-планування на підприємства в умовах кризи?
14. Поясніть по яких показниках оцінюється чи перспективний бізнес-проект для впровадження на підприємстві.

## **РОЗДІЛ 3 ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1 Основні фінансові показники неплатоспроможного підприємства**

Формуванню антикризової програми повинен передувати докладний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, його активів і пасивів, дебіторської і кредиторської заборгованості, забезпеченості власними коштами, можливих замовлень, попиту і цін на продукцію та послуги. Це дозволяє виявити причини кризового стану та визначити заходи по її подоланню. Аналіз, що доповнюється прогнозуванням перспективи, допомагає також визначити структуру, обсяги і джерела ресурсів, необхідних для усунення збитковості.

Зовнішньою ознакою неплатоспроможності (банкрутства) підприємства є призупинення його поточних платежів і нездатність задовольняти вимоги кредиторів протягом трьох місяців із дня настання термінів їхнього виконання.

Закордонна і вітчизняна практика вказує на існування двох підходів, щодо визначення неплатоспроможності підприємства. Перший визначає, що неплатоспроможність підприємства проводиться на основі аналізу сукупності фінансових показників.

Методика визначає проведення аналізу діяльності в наступному порядку:

1. Визначення мети розвитку і критеріїв її досягнення.
2. Аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства.
3. Загальна характеристика стану підприємства.
4. Аналіз фінансового стану підприємства.
5. Аналіз діяльності та виділення ключових проблем.
6. Формування шляхів і напрямків рішення проблеми (з використанням технології мозкового штурму).
7. Оцінка інноваційного потенціалу.
8. Виділення пріоритетних напрямків діяльності.
9. Прогноз, аналіз і оцінка варіантів розвитку перед прийняттям

рішення.

10. Розробка програми розвитку.
11. Оцінка джерел ресурсів.
12. Розподіл ресурсів.
13. Виділення першочергових проектів.
14. Визначення способів управління проектами.
15. Пророблення і захист першочергових проектів.
16. Вибір і фіксація стратегії і програми розвитку.
17. Визначення першочергових організаційних заходів.

Формулювання мети - це складний процес, який реалізується у кілька етапів.

Для опису поточної обстановки, комплексної оцінки стану підприємства і його можливостей необхідно використовувати класичні методи:

- аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і погроз (SWOT-аналіз);
- оцінка ринку;
- оцінка виробничих можливостей;
- оцінка персоналу;
- оцінка матеріальних ресурсів;
- оцінка фінансового стану і фінансових ресурсів.

Другий підхід зв'язаний з аналізом і оцінкою структури балансу підприємства на основі бухгалтерської звітності.

Неплатоспроможність і відповідно можливе банкрутство є кризовим станом підприємства. Це значить, що воно не може здійснювати фінансове забезпечення своєї виробничої діяльності. Неплатоспроможності підприємства відповідає незадовільна структура його балансу.

Існуюча методика діагностики кризового стану підприємства передбачає визначення чотирьох коефіцієнтів:

- коефіцієнта поточної ліквідності  $K_{\text{тл}}$ ;
- коефіцієнта забезпеченості власними засобами  $K_{\text{оос}}$ ;



- коефіцієнта відновлення платоспроможності підприємства  $K_{\text{вп}}$ ;
- коефіцієнта втрати платоспроможності підприємства  $K_{\text{уп}}$ .

Коефіцієнт  $K_{\text{тл}}$  характеризує загальну забезпеченість підприємства оборотними і коштами для ведення господарської діяльності, своєчасного погашення його термінових зобов'язань.

Коефіцієнт  $K_{\text{осс}}$  характеризує наявність власних оборотних коштів у підприємства, необхідних для його фінансової стійкості.

Структура балансу підприємства незадовільна, а підприємство неплатоспроможне, якщо: коефіцієнт  $K_{\text{тл}} < 2$ , коефіцієнт  $K_{\text{осс}} < 0,1$ .

Коефіцієнт  $K_{\text{вп}}$  визначається як відношення розрахункового  $K_{\text{тл}}$  до його встановленого значення. Розрахунковий коефіцієнт  $K_{\text{тл}}$  визначається як сума фактичного значення коефіцієнта  $K_{\text{тл}}$  на кінець звітної періоду і зміни значення цього коефіцієнта між закінченням і початком звітної періоду (період відновлення платоспроможності, дорівнює 6 місяцям).

Якщо коефіцієнт  $K_{\text{вп}} > 1$ , це значить, що в підприємства є реальна можливість відновити свою платоспроможність, а якщо  $K_{\text{вп}} < 1$ , такої можливості немає.

При величині коефіцієнта  $K_{\text{вп}} < 1$  визначається коефіцієнт втрати платоспроможності. Якщо  $K_{\text{уп}} > 1$ , це свідчить про наявність реальної можливості підприємства не втратити платоспроможність. Якщо  $K_{\text{уп}} < 1$ , підприємству грозить втрата платоспроможності. Можливість нейтралізувати погрозу банкрутства за рахунок внутрішнього потенціалу підприємства діагностується за допомогою двох показників:

- коефіцієнта рентабельності капіталу  $KP_{\text{ск}}$ , що визначається

-

$$KP_{\text{ск}} = \text{ЧП} / \text{СК},$$

де ЧП -сума чистого прибутку від реалізації продукції;

СК - середня сума власного капіталу;

- коефіцієнта  $KO_a$  - оборотності активів, що визначається

$$KO_a = O_p / A,$$

де  $O_p$  - сума загального обороту по реалізації продукції в розглянутому періоді;

A -середній залишок активів у розглянутому періоді.

Перший коефіцієнт дає уяву про те, якою мірою підприємство здатне формувати додаткові грошові потоки для задоволення зростаючих платіжних зобов'язань.

Другий - показує ступінь швидкості формування цих додаткових грошових потоків.

Відповідно до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнанні його банкрутом» від 14.05.92 р. № 2343-ХН (далі — Закон про банкрутство) під банкрутством розуміють визнану судом нездатність боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити визнані судом вимоги кредиторів тільки за допомогою застосування ліквідаційної процедури.

Діагностика банкрутства являє собою систему цільового фінансового аналізу, спрямованого на виявлення параметрів кризового розвитку підприємства, що генерують погрозу його банкрутства в майбутньому періоді.

Існує багато методик проведення діагностики банкрутства, що відрізняються об'єктами спостереження, етапами проведення аналізу, масштабами дослідження, а також набором показників, за допомогою яких виробляється аналіз.

В даний час державними органами розроблений документ, в якому викладена докладна методика діагностики банкрутства українських підприємств. Це Методичні рекомендації з виявлення ознак неплатоспроможності підприємства й ознак дій по прихованню банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства, затверджені наказом Мінекономіки від 19.01.2006 р. № 14 . Слід зазначити, що Методрекомендації № 14 замінили Методичні рекомендації з виявлення ознак неплатоспроможності підприємства й ознак дій по прихованню банкрутства, фіктивного банкрутства

або доведення до банкрутства», затверджених наказом Мінекономіки від 17.01.2001 р. № 10 (далі — Методрекомендації № 10). Запропонована в Методрекомендаціях № 14 методика аналізу відрізняється від методики, запропонованої в Методрекомендаціях № 10 глибиною проведення аналізу, кількістю показників, що розраховуються.

Проведення оцінки фінансового стану підприємства з позицій неплатоспроможності і наявності ознак банкрутства умовно можна розділити на два етапи.

На першому етапі заповнюється таблиця основних показників, що характеризують фінансово-господарський стан підприємства за попередні два роки (таблиця 1 додатка 4 до Методрекомендацій № 14), у якій зіставляють розрахункові показники з оптимальними значеннями. Потім проводять аналіз наявності або відсутності ознак банкрутства для формування загального представлення про фінансовий стан підприємства.

На другому етапі проводять аналіз факторів, що привели до неплатоспроможності підприємства, визначається доцільність санації підприємства.

Аналіз наявності (відсутності) ознак банкрутства проводять за допомогою виявлення:

- ознак фіктивного банкрутства;
- ознак доведення до банкрутства;
- ознак прихованого банкрутства.

### **3.2 Визначення ознак фіктивного банкрутства**

Для виявлення ознак фіктивного банкрутства розраховують коефіцієнт покриття  $K_p$ , що визначається по формулі:

$$K_p = \text{Оборотні активи} / [\text{Довгострокові} + \text{Поточні зобов'язання}]$$

Також необхідно розрахувати показник валової рентабельності продукції, що визначається по формулі:

$$\text{Рентабельність продукції} = \text{Валовий прибуток} / \text{Собівартість реалізованої продукції}$$

Пропонується, що нормативне значення коефіцієнта покриття повинно перевищувати одиницю. У випадку, коли на підприємстві Кп перевищує одиницю при нульовій або позитивній рентабельності продукції, це може свідчити про наявність ознак фіктивного банкрутства.

Звертається увага, що в практиці фінансового аналізу коефіцієнт покриття називають ще коефіцієнтом поточної ліквідності і розраховують його:

$$K_{\text{тек.ликв.}} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$$

### 3.3 Визначення ознак доведення до банкрутства

При виявленні ознак доведення до банкрутства визначають, чи змінився рівень забезпечення зобов'язань кредиторів за аналізований період.

Для цього аналізують динаміку зміни наступних показників, що характеризують рівень забезпечення зобов'язань кредиторів:

1) Коефіцієнт забезпечення зобов'язань підприємства всіма його активами:

$$K_{\text{обес.}} = \text{Сума активів} / [\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}]$$

2) Коефіцієнт забезпечення зобов'язань підприємства його оборотними активами:

$$K_{\text{обес.обор.}} = \text{Оборотні активи} / [\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}]$$

3) Розмір чистих активів, що визначається як різниця між сумою активів підприємства і сумою його зобов'язань.

$$\text{Чистий. акт.} = \text{Оборотні активи} - [\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}]$$

Погіршення цих показників за аналізований період свідчить про ознаки доведення підприємства до банкрутства. У такій ситуації Методичними рекомендаціями № 14 пропонується перевіряти умови діючих за аналізований період договорів на адекватність їх ринкові товарів і послуг щодо їх кон'юнктури (ціни, обсягу продажів, якості, конкуренції). Перевіряється також вигідність для підприємства-боржника умов діючих за аналізований період договорів.

### **3.4 Виявлення ознак прихованого банкрутства**

Ознаками прихованого банкрутства відповідно до Методичних рекомендацій № 14 є:

- зменшення розміру, приховання або заниження оцінки майна, що знаходиться в розпорядженні підприємства;
- штучне збільшення розміру кредиторської і дебіторської заборгованості;
- наявність у підприємства штрафів, пені, неустойки, визнаних у судовому порядку, за невиконання умов договорів і недотримання вимог законодавства;
- збитковість протягом двох років;
- наявність протягом останніх двох років у суді початих справ, по яких підприємство є відповідачем;
- напрямок інвестицій на неосновну діяльність підприємства;
- перевага в структурі доходів підприємства доходів від неосновної діяльності;
- необґрунтоване зменшення штату підприємства;
- відхилення показників ліквідності від граничних значень.

Методичними рекомендаціями № 14 пропонується визначити наступні показники ліквідності:

- 1) Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{аб.ликв.} = \text{Грошові кошти} / \text{Поточні зобов'язання}$$

Методичними рекомендаціями № 14 пропонується нормативне значення цього коефіцієнта, що повинне бути більше або дорівнює 0,5 ( $K_{аб.ликв.} = > 0,5$ ). Однак, вважається, що оптимальне значення цього коефіцієнта повинне знаходитися в межах від 0,2 до 0,35. Якщо ця величина більше 0,35, то це може свідчити про неефективне використання коштів.

2) Також пропонується розраховувати коефіцієнт поточної ліквідності:

$$K_{тек.ликв.} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$$

Пропонується нормативне значення цього коефіцієнта повинне дорівнювати або більше 2 ( $K_{тек.ликв.} = > 2$ ). Це означає, що сума запасів, інших оборотних активів дебіторської заборгованості і коштів повинна, як мінімум удвічі перевищувати суму короткострокових кредитів банків, інших поточних зобов'язань, кредиторської заборгованості за товари (роботи, послуги) і заборгованості по виданих векселях.

Відповідно до загальноприйнятих стандартів цей коефіцієнт повинний знаходитися в межах від одиниці до двох. Перевищення короткострокових коштів над зобов'язаннями більш ніж у 2 рази може свідчити про порушення структури капіталу.

До речі, у Методичних рекомендаціях № 10 вважалося достатнім, щоб значення цього коефіцієнта було на рівні 1,5.

У Методичних рекомендаціях № 10 даний коефіцієнт називається коефіцієнтом покриття. Проте, розраховувався він по тій же формулі, що і коефіцієнт поточної ліквідності в Методичних рекомендаціях № 14.

Таким чином, розрахунок коефіцієнта Бівера необхідно робити в такий спосіб:

$$Кб. = (\text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}) / [\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}]$$

У Методичних рекомендаціях № 14 зазначено, що якщо цей показник не перевищує 0,2, це відбиває небажане скорочення частини прибутку, що направляється на розвиток підприємства. Значення коефіцієнта Бівера, що рекомендується, за міжнародними стандартами знаходиться в інтервалі 0,17- 0,4.

З метою оцінки фінансового стану та діагностики банкрутства підприємств для різних країн розроблено велику кількість дискримінантних багатофакторних моделей (наприклад, Альтмана для США, Тоффлера і Тішоу для Великобританії, Беєрмана для Німеччини, Давидової та Белікова для Росії, Терещенка для України, модель Романа Ліса для оцінки фінансового стану, двохфакторна модель оцінки імовірності банкрутства, оцінка фінансового стану по показниках У. Бівера, метод рейтингової оцінки фінансового стану (рейтингове число), модель Фулмера, модель Спрингейта тощо). В основі цих моделей лежить задача класифікації підприємств за імовірністю їх банкрутства з використанням багатьох незалежних змінних (факторів впливу) [9].

У закордонній практиці для оцінки ризику банкрутства підприємств у рамках експрес-аналізу фінансового стану підприємства широко використовують також модель відомого західного економіста Э. Альтмана, розроблену ним у 1968 році.

Відомий Z-розрахунок Альтмана представляє п'яти факторну модель, розраховану за даними про банкрутство 33-х американських компаній у 60-х роках. Виникає глибокий сумнів у правомірності прямого застосування показника, розрахованого 30 років тому на вкрай обмеженій вибірці, в українських умовах.

Зіставлення даних, отриманих для ряду країн, показує, що вагові коефіцієнти в Z-моделі сильно відрізняються не тільки від країни до країни, але і від року до року в рамках однієї країни (можна зіставити висновки Альтмана про положення підприємств США за 10 років аналізу). Виходить, що Z-методи Альтмана не мають стійкості до варіацій у вихідних даних. Статистика, на яку спираються Альтман і його послідовники,

можливо, і репрезентативна, але вона не має важливої властивості - статистичної однорідності вибірки подій. Іншими словами, підхід Альтмана можна застосовувати тільки як допоміжний інструмент при діагностиці, прогнозуванні банкрутства. Отже, кінцеві висновки повинні робитися тільки після повного аналізу показників, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства.

Незважаючи на обмеженість сфери застосування Z-моделі Альтмана, розглянемо все-таки порядок розрахунку цього показника:

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 1 \times X_5,$$

де Z— інтегральний показник рівня погрози банкрутства;

$X_1$  — відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів підприємства;

$X_2$  — відношення нерозподіленого прибутку до суми всіх активів;

$X_3$  — рівень прибутковості активів;

$X_4$  — коефіцієнт фінансового ризику;

$X_5$  — коефіцієнт оборотності активів.

Величини показника Z для оцінки фінансового стану підприємства наведені в табл.3.1

Таблиця 3.1- Величина показника Z - імовірності банкрутства

Величина показника «Z»	Імовірність банкрутства
До 1.8	Дуже висока
1,81-2.7	Висока
2.71-2.99	Можлива
3 і вище	Дуже низька

Розглянуті методики аналізу при застосуванні на практиці повинні враховувати особливості конкретного підприємства: галузь, у якій воно працює, загальну економічну ситуацію в країні, статус підприємства.

Проводячи аналіз, важливо не просто розрахувати той або інший показник, важливо зрозуміти його економічну інтерпретацію стосовно до



конкретної ситуації, відповідно до конкретного об'єкту аналізу. Форма звітності підприємства. Вихідними даними для розрахунків є фінансова звітність підприємства.

Діагностика банкрутства переважно має декілька рівнів і спирається на моніторинг внутрішніх явищ фірми, помітних зсередини. Зазвичай, система діагностики банкрутства складається з двох частин: експрес-діагностика банкрутства та фундаментальна діагностика банкрутства.

Основною метою експрес-діагностики банкрутства є раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства та попередня оцінка масштабів кризового його стану. Експрес-діагностика банкрутства характеризує систему регулярної оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства, що здійснюється на базі даних його фінансового обліку за стандартними алгоритмами аналізу, постійного моніторингу фінансового стану підприємства. Методика експрес-діагностики може трактуватися як універсальна, що майже не залежить від специфічних характеристик підприємства.

На відміну від експрес-діагностики, фундаментальна діагностика, орієнтована на специфіку конкретного підприємства, ураховує його відмінності.

Фундаментальна діагностика потребує досить значного часу та зусиль з боку працівників-аналітиків, вона коштовна й не зовсім оперативна, натомість експрес-діагностика вимагає набагато менше часу та коштів, проте не враховує важливих чинників стосовно специфіки діяльності підприємств, не є ґрунтовною та докладною, а відтак не може забезпечити впевненість у правильності розрахунків.

Діагностика погроз фінансової безпеки припускає визначення і моніторинг чинників, що визначають стійкість фінансово-економічного положення на короткострокову і середньострокову перспективу, а також показників (індикаторів) оцінки рівня економічної безпеки; визначення їх порогових значень. При визначенні порогових (бар'єрних) значень індикаторів

економічної безпеки використовуємо наступну класифікацію, що характеризує стан підприємства:

1. Нормальний, що характеризує високий рівень економічної безпеки, при якому ступінь використання потенціалу максимальне або близьке до обґрунтованих нормативів, що визначають здібність підприємства до відтворення.

2. Критичний, при якому рівень економічної безпеки є мінімально допустимим. Подолання цього рівня означає перехід підприємства в економічно небезпечну зону, що характеризується недостатністю ресурсів для здійснення фінансової і виробничої діяльності, неефективним використанням ресурсів і т.д.

Дана класифікація припускає вибір двох порогових значень: критичного і нормального. Вибір найменувань характеристик стану господарюючого суб'єкта проведений аналогічно з класифікацією типу фінансової стійкості, прийнятої в практиці фінансового аналізу [23].

Поряд з тим, навіть провівши фундаментальне дослідження на можливість банкрутства, підприємство не може повністю на нього покластися, тому що вищезгадані моделі діагностики банкрутства здебільшого розроблені для розвинутих країн та не відповідають реаліям української економіки.

Так, зокрема, існує:

1. Часова невідповідність, яка передбачає застосування моделі в тому часі, в якому вона розроблена.

2. Невідповідність об'єкта оцінювання, що означає, оцінка вірогідності банкрутства може проводитись лише для підприємства, які відповідають вибірці.

3. Невідповідність методики визначення параметрів моделі, яка потребує точного дотримання методичних прийомів оцінки показників, що були розроблені автором моделі. Основним недоліком використання вище поданих методів є те, що всі вони в якості інформаційної бази використовують зовнішню звітність підприємства [8].

Так, модель Альтмана вірно діагностувала банкрутство у 54,1% випадків, при такій точності класифікації фінансово стійких підприємств, що в цілому по всій групі аналізованих підприємств забезпечило 54,3% вірних результатів класифікації. При цьому фінансовий стан 11,7% підприємств взагалі не було ідентифіковано. Модель Альтмана, розроблена для компаній, чиї акції не котируються на ринку, показала 56,8% точності передбачення банкрутства і 51,5% точності класифікації фінансово стійких підприємств. У цілому по всій групі аналізованих підприємств ця модель продемонструвала точність класифікації на рівні 54,3% (при 7,1% компаній з нерозпізнаним фінансовим станом).

Модель Давидової – Белікова, розроблена для російських компаній, показала дуже високу точність розпізнавання фінансово стійких підприємств (90,9%) і водночас абсолютно неприпустимий рівень передбачення банкрутств (21,6%). Це свідчить про невідповідність лінії поділу між двома означеними групами компаній (фінансово стійких і банкрутів) поточному стану української економіки. Процент точності класифікації всіх аналізованих підприємств становить 54,3% (при 2,9% компаній з нерозпізнаним фінансовим станом).

Модель Терещенка розроблена для українських компаній, не була здатна ідентифікувати фінансовий стан 51,4% аналізованих підприємств, хоча всі показники було попередньо опрацьовано згідно з встановленими рекомендаціями. Так, серед компаній, стан яких було класифіковано як фінансово стійкий, помилок в ідентифікації зроблено не було. Проте серед ідентифікованих підприємств, яким загрожує банкрутство, точність класифікації становила всього 15,4%. Якщо ж врахувати й компанії з нерозпізнаним фінансовим станом, то точність класифікації підприємств-банкрутів знижується до 5,4%. Таким чином, точність класифікації серед ідентифікованих компаній сягає 67,6%, а для всієї множини аналізованих підприємств – падає до 32,9% [8].

Тобто, маємо ситуацію, коли використання лише вимірюваних економічних показників, зокрема даних фінансової звітності, не може

задовольнити потреби споживачів у інформації. Тому дуже важливим є використання не лише механічних розрахункових коефіцієнтів, але й таких показників, значення яких не може бути точно виміряне.

До них належать зовнішні, або екзогенні (які не залежать від діяльності підприємства), та внутрішні, або ендогенні (що залежать від підприємства).

Головними екзогенними факторами фінансової кризи на підприємстві можуть бути:

- спад кон'юнктури в економіці в цілому;
- зменшення купівельної спроможності населення;
- значний рівень інфляції;
- нестабільність господарського та податкового законодавства;
- нестабільність фінансового та валютного ринків;
- посилення конкуренції в галузі;
- криза окремої галузі;
- сезонні коливання;
- посилення монополізму на ринку;
- дискримінація підприємства органами влади та управління;
- політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або в країнах підприємств-постачальників сировини (споживачів продукції);
- конфлікти між засновниками (власниками).

Вплив зовнішніх факторів кризи, як правило, має стратегічний характер. Вони зумовлюють фінансову кризу на підприємстві, якщо менеджмент помилково або несвоєчасно реагує на них, тобто якщо відсутня система раннього попередження та реагування, одним із завдань якої є прогнозування банкрутства. Можна виділити велику кількість ендогенних факторів фінансової кризи. З метою систематизації, їх можна згрупувати в такі блоки:

1. Низька якість менеджменту.
2. Дефіцити в організаційній структурі.
3. Низький рівень кваліфікації персоналу.
4. Недоліки у виробничій сфері.

5. Прорахунки в галузі постачання.
6. Низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції.
7. Прорахунки в інвестиційній політиці.
8. Недостатність інновацій та раціоналізаторства.
9. Дефіцити у фінансуванні.
10. Відсутність контролінгу або незадовільна робота його служб.

Крім того, важливо враховувати галузеві особливості діяльності підприємств, які теж накладають свій відбиток на процес функціонування.

Таким чином, можна підсумувати, що процес діагностики банкрутства на підприємстві є важливим блоком аналітичної роботи, проведенням якого не можна нехтувати. При цьому варто обирати не просто найбільш прийнятну модель оцінювання вірогідності банкрутства з існуючих, враховуючи стан економіки в Україні загалом і в галузі зокрема, але й застосовувати ряд експертних методів для врахування чинників, які не можливо обчислити (інфляція, світова фінансова криза, нестабільність законодавства тощо).

Методичні рекомендації щодо поглибленого виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства наведено Додаток 5. Структура звіту проведення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності неплатоспроможного підприємства - Додаток 3. Система показників оцінки фінансового стану підприємства - Додаток 2. Перелік показників, що використовується при здійсненні поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств - Додаток 1. Таблиці для проведення аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможного підприємства - Додаток 4. Основні аналітичні показники фінансового стану підприємства відповідно до нової форми звітності - Додаток 6. Трансформаційна таблиця відповідності рядків нової форми рядкам старої форми фінансової звітності - Додаток 7.

### **Контрольні запитання:**

1. В якій послідовності проводиться діагностика банкрутства підприємства.
2. Поясніть основні завдання здійснення аналізу дебіторської заборгованості.
3. Як проводиться аналіз ефективності використання оборотного капіталу?
4. Що показує аналіз структури джерел фінансових ресурсів?
5. Як проводиться оцінка ефективності управління структурою капіталу на основі фінансового леверіджу?
6. Що таке вартість капіталу підприємства?
7. Як проводиться оцінка ефективності використання власного і залученого капіталу?
8. Аналіз складу, структури, оборотності кредиторської заборгованості.
9. В яких випадках застосовують експрес методи діагностики банкрутства?
10. Поясніть сутність ліквідності і платоспроможності та їх значення при оцінці фінансового стану підприємства.
11. Поясніть сутність системи показників ліквідності, методики їх розрахунку, економічну інтерпретацію.
12. Поясніть сутність здійснення аналізу платоспроможності підприємства
13. Поясніть сутність фінансової стійкості та стабільності підприємства.
14. Визначте основні фактори, що впливають на стійкість фінансового стану підприємства.
15. Визначте сукупність основних фінансових показників неплатоспроможного підприємства.
16. Назвіть недоліки експрес методів діагностики банкрутства
17. Що таке доведення до банкрутства підприємства?
18. Які ознаки доведення до банкрутства підприємства?

## **РОЗДІЛ 4 МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННЮ**

### **4.1 Мета фінансової санації підприємства**

В сучасних умовах управління підприємством ґрунтується на реальній оцінці фінансовий стану як свого так існуючих потенційних конкурентів. Фінансовий стан підприємства - це ступінь забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями. Враховуючи складне економічне становище в країні, спад виробництва, обмеженість кредитних ресурсів, доцільно було б, особливо уважно вивчити динаміку основних показників на підприємстві і на основі такого дослідження визначити мету діяльності та побудувати стратегію управління підприємством. При цьому використання натуральних вимірників при дослідженні обсягів випуску продукції найбільш доречно, оскільки дозволяє запобігти похибок, які спричиняють інфляційні процеси. Якщо ці вимірники не можна використати, то обсяг вимірюють у визначених цінах певний період.

Аналізуючи динаміку обсягів виробництва, треба обов'язково групувати фактори по стану впливу, по місцю виникнення, по способам локалізації його впливу та іншим критеріям, які можуть надати досить повну уяву про діяльність підприємства в визначений період. При проведенні такого дослідження розподіляють фактори на зовнішні та внутрішні. При цьому внутрішні фактори заслуговують на не меншу увагу. За рахунок управління внутрішніми факторами можна послабити вплив на підприємство зовнішніх факторів. В обсязі виробництва наприклад можна збільшити, використання більш коштовних матеріалів і відповідно піднімати ціну виробів, або, навпаки, збільшувати у складі рецептур дешевих компонентів та заощадити дефіцитні складові, що можуть бути направлені на додатковий випуск продукції. Всі заходи щодо розвитку спеціалізації та кооперації також помітно впливають на

обсяги виробництва, на ступінь використання виробничого обладнання та ліквідацію “вузьких “місць в виробничих циклах. Управління рівнем якості та асортиментом продукції є головними завданнями при організації ефективної діяльності підприємства. У ринкових умовах господарювання всі підприємства мають повну оперативну самостійність - яку і скільки випускати продукції, з ким співробітничати і кому продавати свої вироби, як організовувати і відповідно планувати всі виробничі процеси. Зрозуміло, що ця свобода дій визначається на основі належного врахування кон'юнктури ринку, його потреб і вимог та можливостей підприємства.

Правильно вибрана стратегія виробництва і належним чином визначений обсяг випуску продукції забезпечують бажаний результат діяльності підприємства. Таким чином, виробнича діяльність підприємства, врешті-решт, жорстко зумовлюється загальною економічною ситуацією, галузевими пропорціями і платоспроможним попитом населення, а також ефективною діяльністю самого підприємства.

В процесі своєї діяльності підприємство перебуває під впливом багатьох зовнішніх факторів. Як показує дослідження зовнішнього середовища, такі фактори постійно змінюються по різних причинах. Зміна факторів зовнішнього середовища є об'єктивною необхідністю, що обумовлює розвиток галузі, держави, світових ринків. Відповідно підприємства, не маючи змоги змінювати такі фактори, повинні оперативно та адекватно реагувати, організовувати свою виробничу діяльність, таким чином, щоб мінімізувати їх вплив на свої економічні показники.

При значному відхиленні фактичних економічних показників від планових та порушенні зобов'язань при проведенні платежів на підприємстві виникає потреба в реалізації антикризового управління і проведення санаційної процедури.

Санація - система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського



становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника;

Метою фінансової санації є покриття поточних збитків та усунення причин їхнього виникнення, поновлення або збереження ліквідності та платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Санаційна процедура ґрунтується на детальному аналізі діяльності підприємства. В процесі аналізу виробничої діяльності підприємства потрібно розглядати спосіб перерахунку показників, визначати вплив зміни обсягу виробництва або реалізації продукції на показники, які знаходяться з ними у функціональній залежності, з метою їх виділення із загального переліку факторів, що впливають на досліджуваний показник. Визначення головних факторів впливу та визначення способів їх компенсації.

Взагалі санація може бути проведена різними способами. Так, наприклад, санація може відбуватися способом об'єднання підприємства, яке перебуває на межі банкрутства з потужнішою компанією; з допомогою випуску нових акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу; збільшення банківських кредитів і надання урядових субсидій; перетворення короткострокової заборгованості в довгострокову; повної або часткової купівлі державою акцій підприємства, що перебуває на межі банкрутства.

Основною метою санації є відновлення платоспроможності та визначення шляхів виходу підприємства з кризового стану. Шляхи відновлення платоспроможності показано на рис.4.1.



Рисунок 4.1 - Модель управління підприємством

На рис.4.1 показано перелік заходів, що можуть суттєво вплинути на відновлення платоспроможності підприємства. До таких заходів відносять:

- управління запасами і дебіторсько-кредиторською заборгованістю;
- управління прибутком (максимізація, формування оптимальної норми прибутку);
- управління обсягом реалізації продукції (максимізація);
- управління капітальними вкладеннями (інвестиційним портфелем);
- управління витратами (мінімізація).

Ефективність управління запасами і дебіторсько-кредиторською заборгованістю забезпечує мінімізацію витрат коштів на закупівлю сировини та матеріалів, найбільш швидке повернення коштів за відвантажену продукцію, що в свою чергу зменшує потребу в обігових коштах. Таким чином, зменшується залежність діяльності підприємства від фінансових установ.

Управління прибутком (максимізація, формування оптимальної норми прибутку), здійснюється на основі впровадження контролінгу на підприємстві. Контролінг, як один з механізмів та інструментів майстерності економічного управління, що дає змогу прогнозувати господарську й комерційну ситуацію та визначати оптимальне співвідношення витрат і результатів. Об'єктивна необхідність впровадження контролінгу визначається:

- посиленням нестабільності зовнішнього середовища, що висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством;
- ускладнення систем управління підприємством, що потребує механізму координації всередині системи управління;
- інформаційний бум за нестачі релевантної інформації, що вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління;
- прагнення до системності, синтезу, інтеграції різних галузей знання та людської діяльності.

Функції контролінгу:

- координація управлінської діяльності з досягнення цілей підприємства;
- інформаційна та консультативна підтримка прийняття управлінських рішень;
- створення й забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
- забезпечення результативності управлінського процесу.

При організації антикризового управління визначають такі об'єкти контролінгу:

- ресурси підприємства (матеріальні, засоби підприємства, персонал,

інформація);

- господарські процеси (інвестиційна діяльність, постачання, виробництво, збут, науково-дослідні роботи тощо);
- фінансова діяльність підприємства;
- показники ефективності діяльності підприємства.

Управління обсягом реалізації продукції (максимізація продаж і мінімізація витрат на організацію збутової діяльності) ґрунтується на виборі оптимальної виробничої програми і формуванні збутової мережі.

В результаті проведених заходів повинна бути сформована приваблива сукупність товарів для виробництва на підприємстві. Як в торгівлі, так і у виробництві виникають альтернативи між ефективністю витрат, з одного боку, і ефективністю продажів - з іншою. Невеликий асортимент вимагає менших витрат, а великий забезпечує більший об'єм продажів. Якщо заміна не конкурентоздатного товару відстає від упровадження нових товарів, то асортимент постійно розширюється, поки, нарешті, тиск витрат не вимусить до перегляду товаровиробництва, з метою зменшення номенклатури і асортименту продукції. Основою для таких змін є аналіз оптимальності виробничої програми. Аналіз повинен здійснюватися в наступних напрямках:

- вікова структура товару, його стадія життєвого циклу;
- структура обороту (які частки товарів в обігу);
- структура покриття (співвідношення об'ємів продажів і їх змінних витрат);
- зв'язок між товарами (ріст попиту на один товар може привести до зменшення попиту на інший чи до росту на нього).

Вибір каналів розподілу - одне з найскладніших і відповідальних рішень. При виборі каналів збуту враховують наприклад такі показники, як об'єми збуту, періодичність продажів, витрати, кількість посередників, рівень обслуговування споживачів, рівень дебіторської заборгованості та інші.

Управління капітальними вкладеннями (інвестиційним портфелем) ґрунтується на визначенні об'єкту і характеру інвестування, форми власності

інвестиції, на оцінці можливостей реалізації інвестиційного проекту для підприємства, що знаходиться в кризовому стані, на прогностичній оцінці прибутку, на оцінці ризиків обумовлених впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Управління витратами (мінімізація) ґрунтується на оптимізації витрат на:

- матеріали через удосконалення системи норм і нормативів на виготовлення продукції;
- заробітну плату;
- накладні витрати.

Розробка антикризової програми здійснюється на основі системності і комплексності, створюється механізм управління складовою якого є розглянуті заходи відновлення платоспроможності направлені на досягнення стійкого зростання економічних показників підприємства і представляє систему дій, спрямованих на підтримку досягнутої фінансової рівноваги підприємства в тривалому періоді. Антикризова програма формується на основі множини альтернатив, які враховують вплив сукупності як внутрішнього, так й зовнішнього середовища. При цьому, вибір оптимального варіанту можна провести з використанням критерію максимальної фінансової стійкості в перспективі. Тому важливим є питання прогнозування фінансових результатів підприємства на основі моделювання розвитку підприємства при умові зміни величини його фінансової стійкості.

Фінансова стійкість підприємства є комплексною, багатофакторною, статично-динамічною економічною категорією, яка відображає досягнення стану фінансової рівноваги і здатність не лише утримувати на відповідному рівні протягом деякого часу основні характеристики діяльності підприємства, але й функціонувати та розвиватися надалі.

Можна виділити такі види фінансової стійкості підприємства: поточна (на момент проведення аналізу) і потенційна (перспектива нарощувати обсяги діяльності протягом певного часу і вихід на новий рівень фінансової рівноваги). Тобто фінансова стійкість підприємства у короткостроковому періоді означає

досягнення стану рівноваги, у довгостроковому періоді – трансформування чинників стабілізації у фактори розвитку підприємства. Визначають такі чотири типи ФС підприємства: абсолютна стійкість; нормальна стійкість; нестійкий (передкризовий) фінансовий стан; кризовий фінансовий стан підприємства [29].

На фінансову стійкість підприємства впливають такі фактори: стан підприємства на товарному ринку; конкурентоспроможність продукції (робіт, послуг); ділова репутація підприємства; залежність підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів; наявність неплатоспроможних дебіторів; ефективність господарських і фінансових операцій.

Суттєво впливають на підприємство взагалі й фінансову стійкість зокрема зовнішні фактори: економічні умови господарювання; політична стабільність; розвиток техніки і технології; платоспроможний попит споживачів; економічна і фінансово-кредитна законодавча база; соціальна і екологічна ситуація в суспільстві; податкова політика; рівень конкурентної боротьби; розвиток фінансового і страхового ринку [9].

Ступінь впливу приведених факторів на фінансову стійкість підприємства різна і повинна оцінюватися за допомогою показників, що відображають їхню зміну в статичному і динамічному режимах[24]. Динамічні показники повинні відбивати швидкість (час) переходу підприємства в новий статичний стан, статичні показники повинні відбивати рівень фінансової рівноваги підприємства у новому стані.

Статичний показник рекомендується розраховувати за формулою:

$$\hat{E}^3 = \frac{\Delta \hat{O}^3}{\Delta \hat{O}^3}$$

де  $X_i$  - вхідні фактори,  $Y_j$  - вихідний результативний показник,  $\Delta t$  – часовий лаг зміни вхідного параметру при переході підприємства у новий фінансовий стан,  $\Delta X_i$ ,  $\Delta Y_j$  - абсолютна зміна фактору параметра за час  $\Delta t$ .

Величина цього показника визначає ступінь зміни вихідного параметру при зміні величини вхідного фактора у статичному стані.

Динамічний показник визначає ступінь зміни вихідного показника стосовно зміни величини вхідного фактору протягом певного періоду:

$$\rho^3 = \frac{(\dot{O}^3 - \dot{O}^3_{-1}) \div \dot{O}^3_{-1}}{(\tilde{O}^3 - \tilde{O}^3_{-1}) \div \tilde{O}^3_{-1}}$$

де  $Y_{i-1}$ ,  $X_{i-1}$  - початкове значення вихідного показника і вхідного фактору,  $Y_i, X_i$  - значення вихідного показника і вхідного фактору через певний період часу  $\Delta t_i$ .

Динамічний показник  $\rho_i$  може змінюватися по величині протягом певного періоду часу. Така зміна може бути апроксимована лінійною або нелінійною функцією в залежності від особливостей організації та функціонування підприємства. Наприклад, лінійною функцією типу  $\rho = \alpha \tilde{o}$ , або нелінійними функціями  $\rho = 1 - \tilde{a}^{-\alpha \tilde{o}}$  та  $\rho = (1 - \tilde{a}^{-\alpha \tilde{o}})(1 - \tilde{a}^{-\beta \tilde{o}})$

На вихідний показник діяльності підприємства впливає сукупність незалежних факторів. Величину зміни вихідного показника  $\Delta Y$  можливо оцінити по величині зміни сукупності цих факторів наступним чином:

$$\Delta \dot{O} = \alpha_1 \Delta \tilde{O}_1 + \alpha_2 \Delta \tilde{O}_2 + \alpha_3 \Delta \tilde{O}_3 + \dots + \alpha_n \Delta \tilde{O}_n$$

де  $\alpha_i$  - вагові коефіцієнти для кожного фактору, при цьому  $\alpha^3 = \hat{E}^3 / \sum \hat{E}^3$

Абсолютне стале значення вихідної величини  $Y_c$  визначається по формулі

$$\dot{O}_c = \dot{O}_t + \Delta \dot{O} = \dot{O}_t + \alpha_1 \Delta \tilde{O}_1 + \alpha_2 \Delta \tilde{O}_2 + \alpha_3 \Delta \tilde{O}_3 + \dots + \alpha_n \Delta \tilde{O}_n$$

де  $Y_n$  - початкова стала величина вихідного показника.

Зміна вихідної величини  $Y_i$  може бути визначена у наступному вигляді:

$$\dot{O}^3 = \dot{O}_t^3 + \Delta \dot{O}^3 = \dot{O}_t^3 + \alpha_1^3 \Delta \tilde{O}_1^3 + \alpha_2^3 \Delta \tilde{O}_2^3 + \alpha_3^3 \Delta \tilde{O}_3^3 + \dots + \alpha_n^3 \Delta \tilde{O}_n^3$$

З урахуванням взаємозв'язку вхідного фактора і вихідної величини формула (5) може бути представлена у вигляді:

$$\begin{aligned} \dot{O}_3 = \dot{O}_3 + \Delta \dot{O}_3 = \dot{O}_3 + \alpha_{13}(1 - e^{-\gamma_1 \Delta \tilde{O}_1}) + \alpha_{23}(1 - e^{-\gamma_2 \Delta \tilde{O}_2})(1 - e^{-\varphi_2 \Delta \tilde{O}_2}) + \\ + \alpha_{33} \hat{E}_{33} \Delta \tilde{O}_{33} + \dots + \alpha_{n3}(1 - e^{-\gamma_n \Delta \tilde{O}_n}) \end{aligned}$$

Під впливом різних факторів показники роботи підприємства можуть як погіршуватися, так і поліпшуватися, при цьому складові у формулі (4.5) додаються, або віднімаються від  $Y_{in}$ . Якщо менеджмент підприємства планує комплекс заходів спрямованих на ослаблення впливу дестабілізуючих факторів на показники його роботи, то у формулі (4.4) з'являється кілька складових які сумуються із  $Y_{in}$  і показники роботи підприємства в цьому випадку можуть перевищувати початкові. Динаміка вихідного параметра  $Y_i$  на досить короткому інтервалі часу може розглядатися як суперпозиція результатів впливу окремих факторів. Таким чином, поліпшення або погіршення показників роботи підприємства може відбивати відповідно підвищення або зниження фінансової стійкості.

У залежності від здатності підприємства адаптуватися до нових умов, при впливі на нього сукупності дестабілізуючих факторів, фінансова стійкість підприємства може змінюватися в такий спосіб:

- у певний період часу спостерігається зниження фінансової стійкості, а у наступному періоді часу, за рахунок перерозподілу ресурсів усередині підприємства, відбувається її відновлення на тому ж рівні, або на рівні нижче чи вище початкового;

- у певний період часу відбувається зниження фінансової стійкості до визначеного рівня і, за час дії дестабілізуючого фактору, вона залишається незмінною;

- протягом певного періоду часу відбувається монотонне зниження фінансової стійкості;

- наявність дестабілізуючого фактору приводить до кризового стану підприємства.

Для інтегральної оцінки фінансової стійкості підприємства пропонується використовувати показник - імовірність збереження або підвищення



платоспроможності за певний період. Для розрахунку такого показника пропонується використовувати модель побудовану на основі марківських випадкових процесів. Складання такої моделі засновано на виділенні множини фінансових станів підприємства, що відповідають визначеній платоспроможності. Для кожного фінансового стану визначається інтенсивності переходів у суміжні фінансові стани з більш високою, або більш низькою платоспроможністю. Кількість фінансових станів може дорівнювати кількості дестабілізуючих факторів.

Інтенсивність переходів з одного фінансового стану в інший визначається за наступними формулами:

$$\lambda_i = \frac{\Delta \tilde{\sigma}_i}{\Delta \tilde{\sigma} \times \Delta t} \quad \text{та} \quad \mu_j = \frac{\Delta \tilde{\sigma}_j}{\Delta \tilde{\sigma} \times \Delta t}$$

де  $\lambda_i$ ,  $\mu_j$  – інтенсивність зниження або підвищення платоспроможності,  $\Delta x_i$ ,  $\Delta x_j$  – зміна фактору, що знижує або підвищує платоспроможність за період часу  $-\Delta t$ ,  $\Delta x_i$ ,  $\Delta x_j$  – діапазон зміни величини фактору. Модель для визначення показника інтегральної фінансової стійкості приведена на рис.4.2

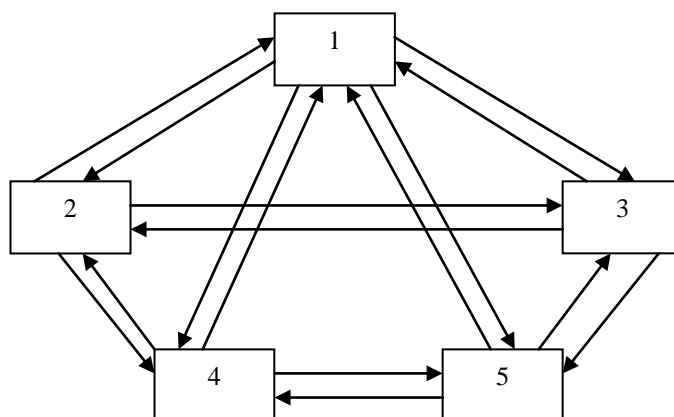


Рисунок 4.2 - Модель для визначення інтегрального показника фінансової стійкості підприємства

Для підприємства визначено наприклад п'ять рівнів платоспроможності, для яких здійснюється оцінка типу фінансової стійкості підприємства

Головним інструментом оцінки фінансової стійкості підприємства є фінансові показники (коефіцієнти), які мають причинно-наслідковий зв'язок з узагальнюючим показником. На підставі аналізу частоти використання того або іншого конкретного показника для оцінки фінансової стійкості підприємства, з врахуванням Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, а також з метою комплексного дослідження виділено 32 показники фінансової стійкості підприємства [9].

Обрана сукупність фінансових показників відбиває поточний фінансовий стан підприємства, але не дає можливості визначити перспективи його збереження, або зміни у майбутньому, що можливо зробити за допомогою запропонованої моделі.

Відповідно до моделі, припустимо, що найвища платоспроможність відповідає рівневі 1 і вона зменшується в міру збільшення номера рівня. Переходи між рівнями показані стрілками, наприклад, підприємство знаходиться на рівні платоспроможності 2, у результаті впливу визначених факторів воно може перейти на рівень 1 - підвищення платоспроможності (інтенсивність переходу  $\mu_{2,1}$ ), або на більш низькі рівні платоспроможності 3 і 4 (інтенсивності переходу  $\lambda_{2,3}$  і  $\lambda_{2,4}$ ).

На підставі інтенсивності переходів розраховується показник імовірності перебування в одному зі станів 1 – 5, який характеризує фінансову стійкість підприємства. Зв'язок між імовірностями перебування підприємства в одному з можливих станів, виражається системою із п'яти диференціальних рівнянь. Система диференціальних рівнянь побудована по наступному принципу:

- у правій частині записується перша похідна від вірогідності перебування підприємства на одному з заданих рівнів платоспроможності;

- у лівій частині рівняння приведено стільки складових, скільки зв'язків має даний рівень з іншими рівнями, при цьому кожна складова являє собою добуток інтенсивності переходу між даними рівнями й імовірністю перебування підприємства на суміжному рівні.

Рішенням системи диференціальних рівнянь будуть імовірності перебування підприємства на одному з рівнів платоспроможності, при якому підприємство матиме визначений фінансовий результат. Наприклад, визначення фінансової стійкості підприємства, що знаходиться на рівні платоспроможності 2, буде дорівнювати сумі імовірностей перебування підприємства на рівнях платоспроможності 1 і 2, тобто це збереження, або підвищення рівня платоспроможності.

Приведена модель для оцінки і прогнозування фінансової стійкості підприємства, яка дозволяє фінансовим менеджерам оцінити фінансові результати діяльності підприємства для кожного рівня платоспроможності у майбутньому. Прогнозні значення показника фінансової стійкості підприємства доцільно аналізувати на підставі моделювання трендів певних факторів. Оцінювання, аналіз тенденції змін і прогнозування інтегрального показника фінансової стійкості підприємства дозволяють вдосконалити процес антикризового планування та управління на підприємстві.

#### **4.2 Управління фінансовою санацією підприємства**

З метою забезпечення майнових інтересів кредиторів в ухвалі арбітражного суду про порушення провадження у справі про банкрутство або в ухвалі, прийнятій на підготовчому засіданні, вказується про введення процедури розпорядження майном боржника і призначається розпорядник майна у порядку, встановленому законом. Розпорядник майна призначається господарським судом із числа осіб, зареєстрованих державним органом з питань банкрутства як арбітражні управляючі, відомості про яких надаються в установленому порядку господарського суду України. Кредитори мають право запропонувати кандидатуру розпорядника майна, яка відповідає вимогам,

передбаченим законом. Розпорядником майна може бути призначено фізичну особу - суб'єкта підприємницької діяльності, яка має вищу юридичну чи економічну освіту або володіє спеціальними знаннями, не є заінтересованою особою стосовно боржника та кредиторів відповідно до закону і яка має ліцензію арбітражного управляючого, що видається в установленому законодавством порядку.

Господарський суд за клопотанням комітету кредиторів у строк, визначений законом, має право винести ухвалу про проведення санації боржника та призначення управляючого санацією.

Кредитор - юридична або фізична особа, яка має у встановленому порядку підтверджені документами вимоги щодо грошових зобов'язань до боржника, щодо виплати заборгованості по заробітній платі працівникам боржника, а також органи державної податкової служби та інші державні органи, які здійснюють контроль за правильністю та своєчасністю справляння податків і зборів (обов'язкових платежів).

Управляючий санацією - фізична особа, яка відповідно до рішення арбітражного суду організовує здійснення санації боржника.

Санація вводиться на строк не більше дванадцяти місяців. За клопотанням комітету кредиторів чи управляючого санацією або інвесторів цей строк може бути продовжено ще до шести місяців або скорочено. Комітет кредиторів приймає рішення про погодження кандидатури управляючого санацією, вибір інвестора (інвесторів), схвалення плану санації боржника.

Фізичні особи та (або) юридичні особи, які виявляють бажання взяти участь у процедурі санації боржника (інвестори), подають розпоряднику майна заяву про участь у санації боржника.

Кандидатури управляючого санацією та інвестора (інвесторів) можуть бути запропоновані комітету кредиторів будь-яким із кредиторів, представником органу, уповноваженого управляти майном боржника.

Управляючим санацією може бути запропоновано особу, яка виконувала повноваження розпорядника майна, або керівник підприємства, якщо на це є згода комітету кредиторів та (або) інвесторів.

Рішення про проведення санації приймається на в таких ситуаціях:

1. З ініціативи суб'єкта господарювання .
2. Після того, як боржник з власної ініціативи, звернувся до арбітражного суду із заявою про порушення справи про своє банкрутство.
3. Після закінчення місячного терміну від дня опублікування в офіційному друкованому органі Верховної Ради чи Кабінету Міністрів України оголошення про порушення справи про банкрутство даного підприємства.
4. З ініціативи фінансово-кредитної установи. Згідно із Законом України "Про банки та банківську діяльність
5. З ініціативи управляючого заставою цілісного майнового комплексу підприємства.
6. З ініціативи державного органу з питань банкрутства, якщо йдеться про санацію державних підприємств та підприємств, у статутному фонді яких частка державної власності перевищує 25%.
7. З ініціативи Національного Банку України - якщо йдеться про фінансове оздоровлення комерційного банку.

В системі проведення фінансової санації підприємств розрізняють три основні функціональні блоки:

1. Розробка плану санації.
2. Санаційний аудит.
3. Менеджмент санації.

Як правило, розробкою санаційної концепції та плану санації, з доручення власників чи керівництва підприємства займаються консалтингові фірми в тісному взаємозв'язку із внутрішніми службами контролінгу (якщо такі є на підприємстві). Санаційний аудит проводиться аудиторськими компаніями на замовлення потенційних санаторів, кредиторів та інших осіб, які можуть взяти участь у фінансуванні санації.

Вирішальне значення для успішного проведення фінансового оздоровлення підприємства має організація ефективного менеджменту санації.

До функціональних сфер менеджменту санації слід віднести такі:

- визначення мети;
- формування та аналіз проблеми;
- визначення санаційних заходів, пошук альтернатив, прогнозування та оцінка наслідків після їх реалізації (підбір та оцінка необхідної сукупності санаційних заходів);
- прийняття рішення про проведення санації;
- реалізація (проведення конкретних санаційних заходів);
- контроль;
- аналіз відхилень.

Важливою складовою організації дійового менеджменту санації є запровадження ефективної системи контролінгу, а також створення системи інформаційного забезпечення, планових, аналітичних та контрольних служб.

#### **4.3 Класична модель фінансової санації**

При проведенні фінансової санації підприємства вирішується комплексна проблема – управління підприємством, як цілісним майновим комплексом. Для розробки стратегії управління підприємством класична модель санації. Така модель широко використовується як основа для розробки механізму фінансової санації конкретних суб'єктів господарювання в країнах із розвинутою ринковою економікою. Вона передбачає наступні етапи проведення санації підприємств:

- оцінка фінансового стану підприємства;
- аналіз причин виникнення кривого стану на підприємстві;
- прийняття рішення про проведення санації(ліквідації) підприємства;
- визначення першочергових заходів по санації(ліквідації) в добровільному або примусовому порядку;
- визначення мети санації;

- формування стратегії санації;
- розробка санаційних заходів санації;
- розробка програми санації;
- розробка проекту санації;
- реалізація, координація і моніторинг.

На рис.4.2 приведена схема класичної моделі санації, на якій показано всі етапи санаційної процедури та їх взаємозв'язок. Розробка стратегії в відповідності до класичної моделі може здійснюватися згідно закону України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” і тільки після призначення розпорядника майна підприємства. Заходами щодо відновлення платоспроможності боржника, можуть бути:

- реструктуризація підприємства;
- перепрофілювання виробництва;
- закриття нерентабельних виробництв;
- відстрочка та (або) розстрочка платежів або прощення (списання) частини боргів, про що укладається мирова угода;
- ліквідація дебіторської заборгованості;
- продаж частини майна боржника;
- зобов'язання інвестора про погашення боргу (частини боргу) боржника, зокрема шляхом переведення на нього боргу (частини боргу) та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;
- виконання зобов'язань боржника власником майна боржника та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;
- продаж майна боржника як цілісного майнового комплексу (для недержавних підприємств);
- одержання кредиту для виплати вихідної допомоги працівникам боржника, які звільняються згідно з планом санації, рахунок реалізації майна боржника;
- звільнення працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі реалізації плану санації.

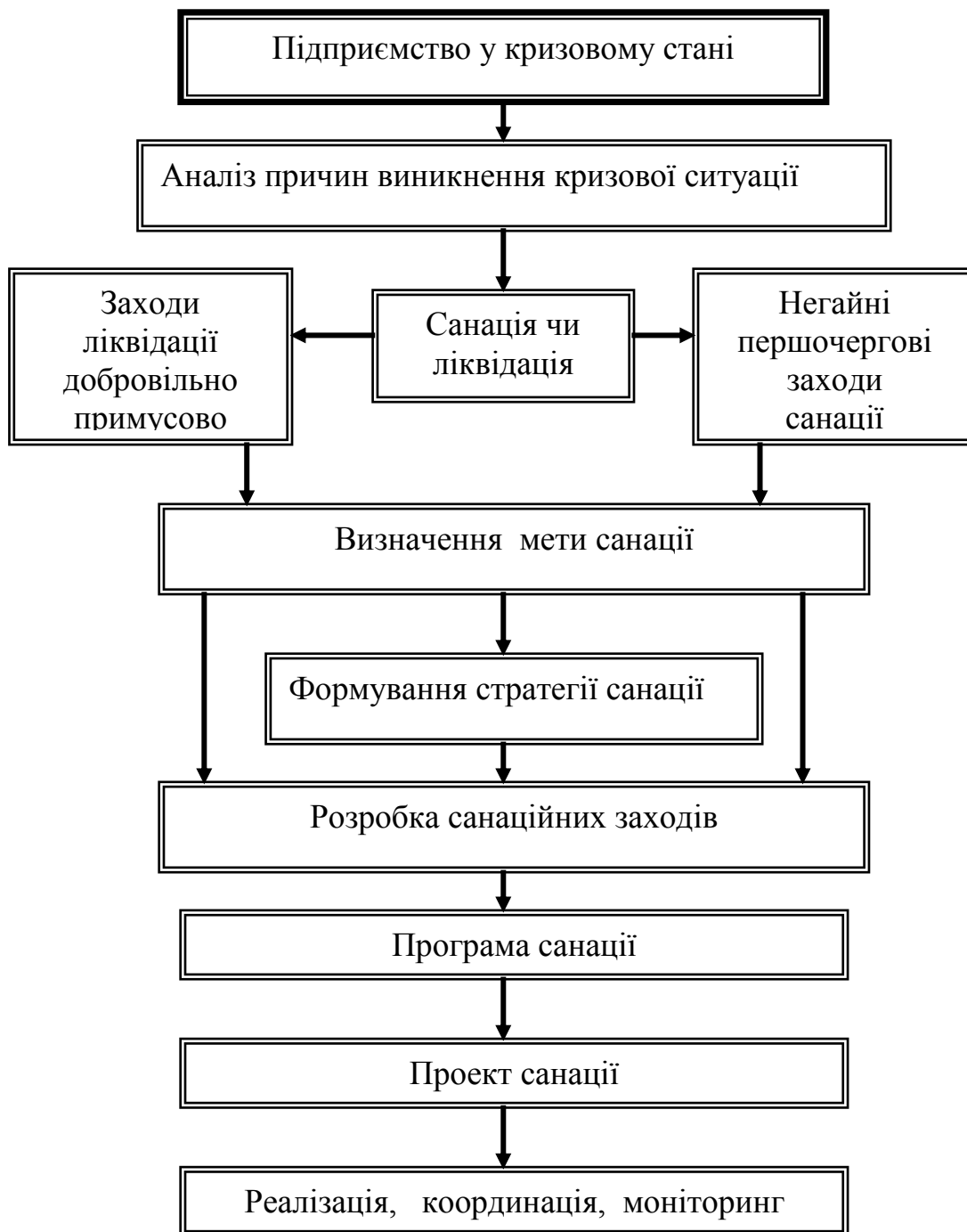


Рисунок 4.2 - Класична модель санації

При реалізації заходів визначених стратегією досягаються підприємством в довгостроковій перспективі конкурентні переваги, які б забезпечили компанії високі економічні показники.



#### **4.4 План санації підприємства**

Протягом трьох місяців з дня винесення ухвали про санацію боржника управляючій санацією зобов'язаний подати комітету кредиторів для схвалення план санації боржника. План санації повинен містити заходи щодо відновлення платоспроможності боржника, умови участі інвесторів, за їх наявності, у повному або частковому задоволенні вимог кредиторів, зокрема шляхом переведення боргу (частини боргу) на інвестора, строк та черговість виплати боржником або інвестором боргу кредиторам та умови відповідальності інвестора за невиконання взятих згідно з планом санації зобов'язань.

План санації повинен передбачати строк відновлення платоспроможності боржника. Платоспроможність вважається відновленою за відсутності ознак банкрутства, визначених законом. Заходами щодо відновлення платоспроможності боржника, які входять план санації, можуть бути:

- реструктуризація підприємства;
- репродукування виробництва;
- закриття нерентабельних виробництв;
- відстрочка та (або) розстрочка платежів або прощення (списання) частини боргів, про що укладається мирова угода;
- ліквідація дебіторської заборгованості;
- продаж частини майна боржника;
- зобов'язання інвестора про погашення боргу (частини боргу) боржника, зокрема шляхом переведення на нього боргу (частини боргу) та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;
- виконання зобов'язань боржника власником майна боржника та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;
- продаж майна боржника як цілісного майнового комплексу (для недержавних підприємств);

- одержання кредиту для виплати вихідної допомоги працівникам боржника, які звільняються згідно з планом санації, який відшкодовується в першу чергу за рахунок реалізації майна боржника;

- звільнення працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі реалізації плану санації.

У разі наявності інвесторів план санації розробляється та погоджується за участю інвесторів. Вихідна допомога у цьому разі виплачується за рахунок інвестора, а за його відсутності - за рахунок реалізації майна боржника або за рахунок кредиту, одержаного для цієї мети. Інвестор (інвестори) за умови виконання зобов'язань, передбачених планом санації, може набувати прав власності на майно боржника відповідно до законодавства та плану санації.

План санації розглядається комітетом кредиторів, який скликається управляючим санацією в чотирьохмісячний строк з дня винесення арбітражним судом ухвали про санацію. Управляючій санацією письмово повідомляє членів комітету кредиторів про дату і місце проведення засідання комітету і за два тижні до проведення комітету кредиторів надає можливість попередньо ознайомитися з планом санації.

План санації вважається схваленим, якщо на засіданні комітету кредиторів таке рішення було підтримано більш як половиною голосів кредиторів - членів комітету кредиторів. Комітет кредиторів може прийняти одне з таких рішень:

- схвалити план санації та подати його на затвердження арбітражного суду;

- відхилити план санації і звернутися до арбітражного суду з клопотанням про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури;

- відхилити план санації, звернутися до арбітражного суду з клопотанням про звільнення керуючого санацією від виконання ним обов'язків та про призначення нового керуючого санацією.

Зазначене рішення повинно містити дату скликання чергового засідання комітету кредиторів для розгляду нового плану санації, яке має відбутися не пізніше ніж у місячний строк з дня прийняття рішення про відхилення плану санації. Схвалений комітетом кредиторів план санації та протокол засідання комітету кредиторів подаються управляючим санацією в арбітражний суд на затвердження не пізніше п'яти днів з дня проведення засідання комітету кредиторів. Протокол засідання комітету кредиторів може містити особливу думку кредиторів, які голосували проти порядку і строків погашення заборгованості, передбачених у плані санації.

Управляючій санацією зобов'язаний попередньо погоджувати план санації боржника з органом, уповноваженим управляти державним майном, стосовно підприємства-боржника, у майні якого частка державної власності перевищує п'ятдесят відсотків.

Господарський суд затверджує план санації боржника, про що виноситься ухвала, яка може бути перевірена в порядку нагляду. Якщо протягом шести місяців з дня винесення ухвали про санацію в господарський суд не буде подано плану санації боржника, господарський суд має право прийняти рішення про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури відповідно до закону. У разі схвалення комітетом кредиторів плану санації, який передбачає більший строк санації боржника, ніж початково встановлений, арбітражний суд продовжує строк санації, якщо є підстави вважати, що продовження строку санації і виконання плану санації приведе до відновлення платоспроможності боржника.

Управляючій санацією що квартално звітує перед комітетом кредиторів. У разі порушення сторонами умов угод, укладених згідно з планом санації, під час проведення процедури санації захист порушеного права, що виникло у зв'язку з проведенням процедури санації, здійснюється в процедурі провадження у справі про банкрутство.

Продаж в процедурі санації майна боржника як цілісного майнового комплексу. З метою відновлення платоспроможності та задоволення вимог

кредиторів боржника план санації може передбачати продаж майна боржника недержавної власності як цілісного майнового комплексу. Заходи до забезпечення вимог кредиторів стосовно майна боржника, яке підлягає продажу згідно з планом санації, скасовуються ухвалою господарського суду.

При продажу майна боржника недержавної власності як цілісного майнового комплексу в установленому порядку відчужуються всі види майна, призначеного для здійснення підприємницької діяльності боржника, у тому числі приміщення, споруди, обладнання, інвентар, сировина, продукція, права вимоги, права на знаки (позначення), що індивідуалізують боржника, його продукцію (роботи, послуги) (фірмове найменування, знаки для товарів і послуг), інші права, які належать боржнику, за винятком прав і обов'язків, які не можуть бути передані іншим особам.

При продажу майна боржника недержавної власності як цілісного майнового комплексу, грошові зобов'язання та зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) підприємства-боржника на дату прийняття арбітражним судом заяви про порушення справи про банкрутство не включаються до складу майнових активів підприємства-боржника.

При продажу майна боржника недержавної власності як цілісного майнового комплексу всі трудові договори (контракти), що укладені до дати продажу майна боржника як цілісного майнового комплексу, зберігають силу, при цьому права та обов'язки роботодавця переходять до покупця майна боржника. Сума, одержана від продажу майна боржника недержавної власності як цілісного майнового комплексу, включається до складу майнових активів боржника. Продаж майна боржника недержавної власності як цілісного майнового комплексу провадиться на відкритих торгах, якщо інше не передбачено планом санації, в порядку, передбаченому законодавством, з урахуванням особливостей, встановлених законом.

Управляючій санацією виступає організатором торгів або залучає для цих цілей спеціалізовану організацію. Спеціалізована організація не може бути заінтересованою особою стосовно кредитора чи боржника.

Управляючій санацією зобов'язаний опублікувати оголошення про продаж майна боржника недержавної власності як цілісного майнового комплексу на відкритих торгах у офіційних друкованих органах за тридцять днів до дати проведення торгів. В оголошенні про продаж майна боржника недержавної власності як цілісного майнового комплексу повинні зазначатися:

- відомості про цілісний майновий комплекс і порядок ознайомлення з ним, граничні строки подання заявок на участь у торгах, але не більше місяця з дня опублікування оголошення;

- час, місце та форма проведення торгів;
- порядок оформлення участі у торгах;
- початкова ціна цілісного майнового комплексу, встановлена комітетом кредиторів;

- розмір завдатку, строк і порядок внесення завдатку;
- порядок оформлення результатів торгів.

У разі якщо протягом строку, зазначеного в оголошенні, надійшла заявка на участь у відкритих торгах з продажу цілісного майнового комплексу від одного заявника, торги не проводяться. За згодою комітету кредиторів цілісний майновий комплекс може бути продано такому заявнику без проведення повторних торгів. Торги проводяться у формі аукціону. Особа, яка перемогла на аукціоні, та управляючій санацією в день проведення аукціону підписують протокол, в якому вказуються умови придбання цілісного майнового комплексу, про що укладається договір купівлі-продажу.

У разі проведення торгів у формі конкурсу умови конкурсу погоджуються з комітетом кредиторів.

У разі проведення торгів у формі конкурсу на підставі протоколу, підписаного переможцем конкурсу та організатором торгів у день проведення

конкурсу, не пізніше п'ятнадцяти днів з дати проведення конкурсу підписується договір купівлі-продажу цілісного майнового комплексу. Сума завдатку, сплачена особою, яка виграла торги, у разі її відмови від підписання протоколу чи договору купівлі-продажу майна боржника як цілісного майнового комплексу, включається до складу майна боржника за вирахуванням витрат організатора торгів на його проведення.

Якщо боржник за рахунок суми, вирученої від продажу майна як цілісного майнового комплексу, задовольняє вимоги кредиторів у повному обсязі, провадження у справі про банкрутство боржника підлягає припиненню арбітражним судом за заявою управляючого санацією. Якщо суми, вирученої від продажу майна боржника як цілісного майнового комплексу, недостатньо для задоволення вимог кредиторів у повному обсязі, управляючій санацією пропонує кредиторам укласти мирову угоду.

У разі якщо мирова угода не укладена, арбітражний суд визнає боржника банкрутом та відкриває ліквідаційну процедуру. До затвердження арбітражним судом мирової угоди або визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури управляючій санацією не має права здійснювати розрахунки з кредиторами.

Розробка плану санації здійснюється через бюджетування, яке визначає короткострокові завдання у межах загальної стратегії санації. Продуктом бюджетування є бюджет. Бюджет - це план майбутніх операцій, виражених у кількісних (здебільшого грошових) вимірниках. Період, для якого підготовлений і використовується бюджет, називають бюджетним періодом. Бюджетним періодом зазвичай є рік, у межах якого здійснюється санація підприємства, а також можна відокремити короткі періоди (квартал, місяць).

Отже, бюджетування - процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів. Розробка бюджетів забезпечує планування операцій підприємства, дає змогу передбачати майбутні проблеми і визначати найкращий шлях удосконалення стратегічної мети. Якщо різні підрозділи або менеджери діятимуть окремо, то

шансів на досягнення спільної мети поменшає. Бюджетування дозволяє уникнути анархії, за рахунок узгодження дій та інтересів різних підрозділів організації. Бюджет сприяє кращому розумінню ними того, чого варті певні дії, і знаходженню спільної мови при оцінці запропонованих проектів. У процесі складання бюджету менеджер має змогу порівняти витрати і вигоди альтернативних напрямів дій, визначити найефективніший спосіб використання ресурсів.

Бюджетування здійснюють у двох напрямках. Перший напрям - підготовка функціональних бюджетів, тобто бюджетів підрозділів підприємства.

Другий напрям бюджетування - розробка стандартів (норм) витрат на виробництво окремих виробів ( або послуг).

На підставі бюджетів усіх підрозділів готують генеральний (зведений) бюджет підприємства – план санації. Генеральний (зведений) бюджет - сукупність бюджетів, що узагальнюють майбутні операції усіх підрозділів підприємства. Він включає дві групи бюджетів: операційні та фінансові.

Операційні бюджети - сукупність бюджетів витрат і доходів, які забезпечують складання бюджетного звіту про прибуток.

Фінансові бюджети - сукупність бюджетів, що відображає заплановані грошові потоки та фінансовий стан підприємства.

Для складання генерального бюджету використовується підхід "знизу - вгору / згори - вниз" організації процесу бюджетування, що дозволяє зменшити витрати часу й уникнути проблем, пов'язаних з узгодженням та узагальненням окремих бюджетів.

План санації складається з вступу та чотирьох розділів.

У вступі приведено загальну характеристику підприємства, правову форму організації бізнесу та форму власності, організаційну структуру, сферу діяльності, історичну довідку про діяльність підприємства.

У першому розділі відображається вихідна ситуація на підприємстві. Аналіз вихідних даних включає такі підрозділи:

- оцінка зовнішніх умов;
- аналіз фінансово-господарського стану підприємства;
- аналіз причин фінансової кризи та слабких місць;
- наявний потенціал;

Аналіз фінансово-господарського стану проводиться за двома напрямками:

- аналіз виробничо-господарської діяльності;
- аналіз фінансового стану.

У ході аналізу з'ясовується фактичний фінансовий та майновий стан підприємства (фактичний обсяг реалізації, величина прибутків (збитків), рівень заборгованості, коефіцієнти платоспроможності, ліквідності, фінансового лівериджу тощо).

Аналіз причин фінансової кризи та слабких місць полягає в систематизації та оцінюванні причин фінансової кризи та наслідків їхнього впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства. Аналіз причин фінансової кризи проводиться з метою їхньої локалізації та усунення.

Виявлення симптомів кризи здійснюється на підставі аналізу слабких місць на підприємстві. Обмежувальні чинники (слабкі місця) можуть виявлятися в таких сферах:

- залучення капіталу (наприклад утрата довіри кредиторів);
- ринок (бар'єри на шляху входження чи виходу з ринку);
- персонал (позиція профспілок, висока мобільність, психологічні фактори);
- законодавство (податки, заборона звільнення працівників).

У разі тривалої фінансової кризи фактори, що забезпечують потенціал підприємства, поступово вичерпуються. Як наслідок, позиції підприємства слабшають.

Наявний потенціал відображає сильні сторони підприємства, можливі шанси та наявний потенціал у кадровій, виробничій, технологічній,



маркетинговій та інших сферах. Наявний у підприємства потенціал розвитку визначається такими основними факторами:

- фінансове забезпечення та можливості залучення додаткового капіталу;
- наявність кваліфікованого персоналу;
- наявність надійних та дешевих джерел постачання сировини та матеріалів;
- наявність ринків збуту продукції;
- виробничий потенціал;
- ефективна організаційна структура;
- висока якість менеджменту.

Ефективність проведення санації можна забезпечити планомірним розвитком та використанням наявного в підприємства потенціалу, а також через послаблення чинників, що обмежують проведення санації. На підставі аналізу вихідної ситуації робиться висновок про доцільність санації підприємства чи про необхідність його ліквідації.

У другому розділі плану визначаються стратегічні цілі санації, цільові орієнтири та розробляється стратегія санації підприємства. В сукупності санаційних заходів можуть бути запропоновані такі:

- рефінансування дебіторської заборгованості (форфейтинг, факторинг, звернення до арбітражного суду);
- мобілізація прихованих резервів через продаж окремих позицій активів;
- зменшення та збільшення статутного капіталу;
- реструктуризація кредиторської заборгованості;
- заморожування інвестиційних вкладень;
- зворотний лізинг;
- розпродаж за зниженими цінами товарів, що користуються низьким попитом.

Третій розділ є основною частиною плану санації. Це конкретний план заходів для відновлення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді.

Складовими частинами цього розділу є:

- план маркетингу та оцінка ринків збуту продукції;
- план виробництва та капіталовкладень, що містить дані про використання обладнання, його знос, витрати, пов'язані з відновленням (придбанням нового обладнання, ремонт та реконструкція), можливості оренди чи лізингу;
- організаційний план, відображає організаційну структуру підприємства, можливості реструктуризації (реорганізації) та перепрофілювання, проводиться аналіз управлінського та кадрового складу, визначається фактична кількість працівників та пропозиції щодо її зменшення, пропонуються заходи для посилення мотивації працівників та поліпшення організації управління підприємством;
- фінансовий план включає прогноз обсягів випуску та реалізації продукції, баланс грошових надходжень та витрат, зведений баланс активів і пасивів (до початку санації, в окремі періоди під час санації та після її проведення), форми та джерела мобілізації фінансових ресурсів, графіки освоєння, окупності та повернення фінансових ресурсів (якщо їх було залучено на поворотній основі).

У фінансовому плані також відображається сума витрат на розробку плану санації та проведення санаційного аудиту (за необхідності).

Четвертий розділ вміщує розрахунок ефективності санації, а також перелік організаційних заходів щодо реалізації плану та контролю за ходом його реалізації, критерії оцінки ефективності, оперативний санаційний контролінг, можливі позитивні досягнення та додаткові прибутки.

У цьому розділі деталізуються очікувані результати виконання проекту, а також прогнозуються можливі ризики та збитки. Основними критеріями оцінки ефективності санації є такі:

- ліквідність та платоспроможність;
- прибутковість;
- додаткова вартість, створена в результаті санації;

- конкурентні переваги.

**Контрольні запитання:**

1. Поясніть сутність організаційного забезпечення виконання антикризових заходів.

2. Назвіть основні етапи антикризового управління.

3. Як формуються антикризові заходи для управління підприємством?

4. Як здійснюється організація планування при антикризовому управлінні?

5. Розрахунок норм та нормативів трудомісткості для антикризового управління

6. Бюджетування як інструмент антикризового планування

7. Поясніть загальну схему процедури банкрутства..

8. Санація як один із засобів уникнення банкрутства підприємства.

9. Поясніть сутність класичної моделі санації.

10. Поясніть етапи розробки плану санації.

11. Сутність санаційного аудиту та етапів його проведення.

## **РОЗДІЛ 5 ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **5.1 Задачі санаційного аудиту підприємства та етапи його проведення**

Санаційний аудит можна розглядати як один з інструментів зменшення до прийняттого рівня інформаційного ризику для інвесторів, кредиторів та інших осіб, які бажають узяти участь у фінансовій санації неспроможного підприємства. Замовниками санаційного аудиту підприємства, яке перебуває у фінансовій кризі можуть бути:

- нинішні та потенційні власники корпоративних прав підприємства, якщо приймається рішення про збільшення статутного капіталу;
- андеррайтери, якщо вирішується питання про викуп ними корпоративних прав нової емісії;
- позикодавець (наприклад, банківський консорціум) - якщо вирішується питання про надання санаційного кредиту;
- саме підприємство - якщо воно виходить з пропозицією про укладання мирової угоди та проведення санації в ході провадження справи про банкрутство;
- потенційний санатор - якщо вирішується питання про санацію підприємства через його реорганізацію (злиття, приєднання);
- державні органи - якщо вирішується питання про надання підприємству державної санаційної підтримки.

Зовнішнім замовникам аудиту необхідна обґрунтована інформація, яка свідчитиме, що:

- дані про фінансово-майновий стан боржника є достовірними й вичерпними;
- план санації є реальним;
- вибрано найліпшу з наявних альтернатив розвитку підприємства.

Ці замовники дають доручення аудитору провести економіко-правову експертизу наявної санаційної концепції та зробити висновок про доцільність вкладання коштів у об'єкт санації.

З метою визначення санаційної спроможності підприємства в процесі санаційного аудиту розв'язуються такі завдання:

- проводиться аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- визначаються причини фінансової кризи, її глибина та можливості подолання;
- проводиться порівняльний аналіз сильних та слабких сторін підприємства;
- здійснюється економіко-правова експертиза наявної в підприємства санаційної концепції;
- оцінюються ризики, пов'язані з реалізацією санаційної концепції;
- робиться висновок про доцільність санації чи ліквідації суб'єкта господарювання.

Етапи та порядок проведення санаційного аудиту характеризуються відповідною структурно-логічною схемою приведеною на рис.5.1. Термін проведення аудиторської перевірки визначається із умов проведення санаційної процедури та вказується в угоді на проведення аудиту. Істотні умови проведення аудиту відображаються структурно-логічною схемою. На рис.5.2 показано джерела інформаційного забезпечення аудиту. Інформаційні джерела повинні забезпечити повноту і достовірність аудиторської перевірки, результати якої адекватно відображають фінансово-господарський стан підприємства.



Рисунок 5.1- Етапи проведення санаційного аудиту



Рисунок 5.2 - Джерела інформації для проведення санаційного аудиту

## **5.2 Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства, що перебуває в кризовому стані**

У ході аналізу виробничо-господарської діяльності аудитор проводить таку роботу:

- вивчає загальну виробничу структуру підприємства;
- оцінює рівень існуючої технології виробництва;
- проводить аналіз виробничих витрат;
- аналізує рух основних фондів та амортизаційних відрахувань;

- оцінює показники праці.
- аналізує загальну виробничу структуру підприємства.

Під час вивчення загальної виробничої структури підприємства розв'язуються такі завдання:

- досліджуються головні техніко-економічні показники структурних підрозділів (обсяги виробництва, чисельність працівників, основні фонди, ФОП тощо);
- визначається кількість та місцезнаходження окремих структурних підрозділів, у тому числі допоміжних і обслуговуючих, оптимальність їхнього розташування;
- проводиться експертиза доцільності виділення (відокремлення) певних підрозділів у ході майбутньої реструктуризації (якщо така передбачається).
- проводиться оцінка рівня існуючої технології виробництва. Це завдання розв'язується за такими позиціями:
  - наявність сучасних передових технологій;
  - використання ноу-хау та власних інноваційних розробок;
  - використання автоматизованих систем управління.

### **5.3 Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства та організації збутової діяльності**

Конкуренція - важливий чинник ринкової економіки. Конкурують між собою товари, представлені на ринках, і виробники цих товарів - фірми, галузі, країни. Тому конкуренція і конкурентоспроможність можуть розглядатися в двох аспектах:

- конкурентоспроможність товарів (продукції, послуг);
- конкурентоспроможність товаровиробників (фірм, галузей, країн).

Під конкурентоспроможністю виробника розуміється його спроможність вести ефективну виробничо - збутову діяльність і тим самим протистояти конкурентам. Критерієм ефективності цієї діяльності може служити прибуток або інші комерційні показники. Для оцінки рівня конкурентоспроможності



товаровиробника варто ввести показник, що дає відносну характеристику його спроможності протистояти конкурентам на конкретних ринках у розглянутий період. Його можна визначати, зіставляючи критерії ефективності виробничо-збутової діяльності виробника і конкурентів. Щоб забезпечити лідируючі позиції на ринку, важливою стратегічною задачею стає випередження конкурентів за двома групами факторів: зовнішніми і внутрішніми. До зовнішніх відносять такі: наявність на ринку конкуренції; відсутність можливості виходу на ринк; легкість доступу на ринок; конкурентоспроможність товару і підприємства; рівень цін; технологічні переваги товару; більш висока якість товару. До внутрішніх - імідж; асортимент продукції; збут, система управління; скорочення витрат. Оцінити конкурентоспроможність підприємства можна також на основі аналізу його сильних і слабких сторін, порівнюючи отримані дані з відповідними показниками підприємств - конкурентів. Під час аналізу необхідно отримати відповідь на такі запитання:

- число конкурентів і хто вони;
- частка підконтрольного ринку та обсяг їхнього виробництва;
- стратегія їхньої конкурентної боротьби;
- рівень конкурентоспроможності їх товарів;
- практика конкурентів щодо стимулювання збуту і реклами;
- привабливість упаковки товарів конкурентів;
- рівень сервісного обслуговування конкурентів;
- практика розподілу і збуту в конкурентів;
- шанси конкурентів на успіх;
- реакція конкурентів на стратегічні ходи інших конкурентів;
- чого хочуть досягти конкурента;
- можливі заходи для запобігання контрдіям конкурентів.

Особлива увага при цьому звертається на:

- визначення попиту на продукцію та його прогнозування;
- вивчення конкурентоспроможності товарів;

- забезпечення відповідності рівня якості товарів вимогам ринку;
- розроблення концепції життєвого циклу товарів (на стадіях запровадження, зростання, зрілості та спаду);
- управління товарним асортиментом (розроблення нових видів, модифікація існуючих, зняття з виробництва застарілих моделей;
- розрахунок прогнозних обсягів виробництва та визначення номенклатури продукції;
- розширення інноваційної діяльності, спрямованої на розроблення нових продуктів з урахуванням ринкових вимог та стратегії підприємства.

Наступним показником для оцінки діяльності підприємства використовується – коефіцієнт конкурентоспроможності[24].

Конкурентоспроможність є однією з найважливіших інтегральних характеристик, що використовуються для аналізу економічних переваг підприємства на ринку товаровиробників продукції. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства, що передбачає використання трьох узагальнюючих показників діяльності, які враховують ефективність управління інноваційною, виробничою та маркетинговою діяльністю. Запропонований комплексний показник конкурентоспроможності і три узагальнюючих показника змінюються в інтервалі від нуля до одиниці.

Розрахунок конкурентоспроможності проводиться за формулою:

$$K_{\text{конк}} = \frac{K1 + K2 + K3}{3},$$

де  $K1$ - відносний коефіцієнт оцінки ринкової діяльності підприємства;

$K2$ - модифікований коефіцієнт чистої рентабельності підприємства;

$K3$ - відносний показник організаційно-економічної діяльності

Підвищення конкурентоспроможності підприємства спричинює наближення розрахункової величини комплексного показника конкурентоспроможності до одиниці. Запропонований показник конкурентоспроможності розраховується виходячи з порівняння сукупності

показників, що характеризують інноваційну, виробничу та маркетингову діяльність підприємств - лідерів ринку, або виходячи з середньо галузевих показників.

Запропонована методика може бути використана для проведення дослідження поточних показників конкурентоспроможності, а також для прогнозування зміни показників конкурентоспроможності на протязі визначеного періоду під впливом сукупності визначених факторів. Для цього на основі статистичної інформації визначають сукупність факторів, що найбільш впливають на динаміку узагальнюючих показників роботи підприємства в прогностному періоді. Такими факторами можуть бути: зміна попиту на товари підприємства на ринку, поведінка конкурентів при формуванні ціни на товари-конкуренти, чи виведення конкурентами інноваційних товарів-аналогів на ринок, також можуть розглядатися фактори які впливають на процес організації виробництва товарів на самому підприємстві - зміна собівартості виробництва, зміна технології виробництва та інші.

Перетворення науково-технічних розробок в інноваційний продукт, придатний для виробництва і ринку, є найважчим етапом у ланцюгу, що зв'язує науку зі споживачем. Це пов'язано з тим, що розроблювачі розуміють напрямки удосконалення властивостей товарів на ринку і потреби споживача. Використання нових розробок у власному виробництві є найбільш вигідною з точки зору отримання прибутку. Враховуючи те, що будь-який товар має досить обмежений строк використання, підприємствам необхідно формувати таку стратегію інноваційного розвитку, в якій значна увага сконцентрована на дослідженні тривалості його життєвого циклу. Технічний рівень інноваційного об'єкту при зіставленні його показників з показниками відповідної бази порівняння повинен суттєво відрізнятися на протязі значного проміжку часу, завдяки чому тривалий час товари можуть бути конкурентоспроможними на ринку. Таким чином, показник конкурентоспроможності інноваційного товару є одним із критеріїв інноваційних товарів.

Дослідження полягає у створенні методики, за допомогою якої можливо спрогнозувати рівень конкурентоспроможності інноваційного товару[25].

Рівень конкурентоспроможності нового товару пропонується оцінювати на основі комплексного прогностичного показника конкурентоспроможності інноваційного товару  $K_T$ :

$$K_T = K_{BT} \times K_C \times K_{Br} \times K_{JC},$$

де  $K_{BT}$  - відносний показник сприйняття споживчих властивостей товару;

$K_C$  - відносний ціновий показник;

$K_{Br}$  - відносний показник оцінки впливу бренду;

$K_{JC}$  - відносний показник періодичності оновлення асортименту.

Для порівняння конкурентоспроможності товарів, показники яких визначені відносно різних базових товарів, наприклад, товарів-замінників доцільно ввести нормовану модель, створену на основі прогностичного комплексного нормованого показника конкурентоспроможності інноваційного товару  $K_T^H$ .

Така модель може бути представлена у вигляді:

$$K_T^H = K_{BT}^H \times K_C^H \times K_{Br}^H \times K_{JC}^H,$$

де  $K_{BT}^H$  - відносний нормований показник сприйняття споживчих властивостей товару;

$K_C^H$  - відносний нормований ціновий показник;

$K_{Br}^H$  - відносний нормований оцінки впливу бренду;

$K_{JC}^H$  - відносний нормований періодичності оновлення асортименту.

Прогнозування конкурентоспроможності інноваційного товару, згідно запропонованої моделі, розпочинається з визначення закономірностей розвитку відповідної групи товарів - аналогів. При цьому визначаються тенденції зміни споживчих властивостей продукції та оцінка кількісної зміни їх на перспективу. Визначення кількісних характеристик динаміки розвитку товарів-аналогів може

проводиться різними методами, найбільш відомим з яких є обчислення коефіцієнтів динамічності, величина яких характеризує інтенсивність розвитку конкретного напрямку. В ході аналізу необхідно встановити тенденції розвитку окремих напрямків удосконалення товарів та оцінити можливість появи принципово нових, перспективних напрямків. Дослідження тенденцій розвитку техніки, отриманих на основі зібраної інформації, дозволяє оцінити рівень перспективності товару, оцінити зміни потреб ринку в ньому і виявити альтернативні науково-технічні напрямки, визначити якісно нові шляхи створення розробок, що відповідають кращим світовим досягненням.

Підприємство здійснюючи свою діяльність в умовах жорсткої конкуренції на ринку, де багато виробників з аналогічними товарами, цінова політика повинна забезпечити виживання підприємства в ринкових умовах. Вона повинна передбачати вибір методу ціноутворення, вибір цінових ринкових стратегій, спрямована на забезпечення стійкого положення на ринку, що забезпечує максимальний прибуток і створює умови для збільшення частки ринку.

Механізм ціноутворення на продукцію підприємства повинний припускати облік великої кількості внутрішніх і зовнішніх факторів. Складність рішення даної проблеми викликана різним підходом виробників і споживачів до її вирішення, зводить вільне ціноутворення в умовах ринку до визначеної умовності. Весь світовий досвід свідчить про це. Перш ніж почати виробництво підприємцям варто вивчити ринок, виявити, скільки, який і з якими властивостями товар потрібно споживачам, за якою ціною споживач здобуває товари-аналоги, провести прогнозування ціни на планований до випуску товар, оцінити перспективи збуту на майбутній період, тобто чи побажає споживач придбати його сьогодні, завтра і після завтра і чи буде це вигідно підприємству.

Прогноз ціни на передбачуваний до випуску товару заснований на аналізі вихідних даних - цін на товари аналоги на ринку, основні тенденції зміни цін у попередні періоди і прогнози на перспективу, відмінних рис товару від

аналогів, ступінь важливості відмінних рис для споживача й у якому ступені ці відмінні риси товару можуть уплинути на його ціну приведено в роботі [26].

При дослідженню товарного ринку важлива роль приділяється облікові вимог окремих груп споживачів, заснованого на порівняльному аналізі параметрів, що визначають успіх товарів на ринку завдяки наявності відповідних характеристик, продуктів, послуг, цін на них, каналів збуту, методів просування товарів на ринку.

Для кожного товару на ринку оцінюють його якість, головні технічні параметри, престиж торговельної марки, упакування, рівень сервісного обслуговування, захищеність товару патентами і т.п..

Для оцінки каналів збуту використовують дані про пряму доставку споживачам, доставці через посередників, запасах товарів у виробників і інше. При характеристиці методів просування товарів на ринку визначають форми просування товарів по каналах торгівельних мереж, ефективність реклами, дані про ціни, терміни постачання, по виду платежу, умови кредиту й інші фінансові умови про купівлю товару.

На основі отриманих вихідних даних визначається Q- індекс привабливості товару:

$$Q = \sum \alpha_i W_i$$

де  $W_i$  – властивість товару;  $\alpha_i$  -ваговий коефіцієнт,  $\sum \alpha_i = 1$ .

Вагові коефіцієнти визначаються по кореляційній матриці складеній на основі аналізу вихідних даних отриманих у базовому періоді, з урахуванням усієї сукупності вимог споживачів, властивостей товарів аналогів і відмітних властивостей пропонованого товару, характеристик каналів збуту.

Значний обсяг вихідних даних припускає оцінку їх на достовірність і перевірку їхньої достатності для встановленого рівня вірогідності. Вірогідність вихідних даних визначається виходячи з припустимого ризику впровадження даного проекту. На основі проведеного аналізу ступеня взаємозв'язку вихідних параметрів з ринковою ціною розраховуються величини вагових коефіцієнтів.

На наступному етапі проводиться розрахунок комплексного показника  $Q$  для всіх товарів аналогів або для сукупностей товарів аналогів, виділених по множині визначених, характерних ознак. Дослідження вихідних даних припускає групування параметрів товару або процесів по ступені їхнього впливу на зміну ринкової ціни. У випадку незалежності окремих груп параметрів доцільно визначати окремі критерії  $Q$ , що дозволяє спростити розрахунки і провести оцінку їх впливу на формування ринкової ціни.

Після перевірки на вірогідність будується тренд, що відображає зміни ціни в залежності від величини критерію  $Q$  або сукупність трендів для виділених груп параметрів.

На основі отриманих даних, з урахуванням наявності відмінних рис пропонованого товару, прогнозується ринкова ціна. Ця ціна отримана на основі сукупності параметрів, що визначають процес виробництва і збуту товару. Таким чином, встановлена ринкова ціна адекватна ринковій ситуації, дозволить провести детальний аналіз можливості відшкодувати не тільки витрати підприємства з виробництва і реалізації продукції, але й одержати прибуток, достатній для розширеного відтворення на сучасній технічній основі виробництва, провести матеріальне стимулювання працівників і направити кошти на вирішення соціальних програм підприємства.

При оцінці заходів по організації збутової діяльності необхідно звернути увагу, на яких засадах вона ґрунтується. Чи відображає вона:

- 1 Націленість на досягнення кінцевого практичного результату - отримання підприємством певної вигоди (прибутку) при одночасному якісному задоволенні запитів споживачів.

- 2 Спрямовує підприємство не на короткочасний, а на довготривалий результат. Це вимагає особливої уваги до прогнозних досліджень, при розробці на їх основі товарів ринкової новизни, що забезпечують високоприбуткову господарську діяльність.

3 Застосування в єдності і взаємозв'язку стратегії і тактики активного пристосування до вимог потенційних покупців з одночасною цілеспрямованою дією на них.

4 Комплексний підхід до досягнення поставленої мети (комплекс маркетингу - взаємозв'язані товарна, цінова, збутова і комунікаційна стратегії маркетингу)

5 Швидку і чітку реакцію на поточні зміни зовнішнього по відношенню до організації середовища, яке складають споживачі, постачальники, посередники, конкуренти, контактні аудиторії; економічні, політико-правові, соціокультурні чинники.

#### **5.4 Виявлення причин кризи та сильних і слабких місць на підприємстві**

Аудит - перевірка даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності суб'єкта господарювання з метою висловлення незалежної думки аудитора про її достовірність в усіх суттєвих аспектах та відповідність вимогам законів України, положень (стандартів) бухгалтерського обліку або інших правил (внутрішніх положень суб'єктів господарювання) згідно із вимогами користувачів. Аудит здійснюється незалежними особами (аудиторами), аудиторськими фірмами, які уповноважені суб'єктами господарювання на його проведення. Проведення аудиту є обов'язковим для підтвердження достовірності та повноти річної фінансової звітності та консолідованої фінансової звітності відкритих акціонерних товариств, підприємств - емітентів облігацій, професійних учасників ринку цінних паперів, фінансових установ та інших суб'єктів господарювання, звітність яких відповідно до законодавства України підлягає офіційному оприлюдненню, за винятком установ і організацій, що повністю утримуються за рахунок державного бюджету. Аудит проводиться на підставі договору між аудитором (аудиторською фірмою) та замовником. У договорі на проведення аудиту та надання інших аудиторських



послуг передбачаються предмет і термін перевірки, обсяг аудиторських послуг, розмір і умови оплати, відповідальність сторін.

Головним джерелом інформації в процесі аналізу фінансової сфери є типові форми річної бухгалтерської звітності підприємств, зокрема:

- баланс підприємства - ф. № 1;
- звіт про фінансові результати - ф. № 2;
- звіт про рух грошових коштів - ф. № 3;
- звіт про власний капітал – ф. № 4.

Аналізуючи фінансовий стан підприємства, що перебуває в кризі, можна використати "Методику інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій". Аудит фінансової сфери включає:

- оцінку динаміки та структури валюти балансу;
- аудит власного капіталу;
- аудит позичкового капіталу та кредиторської заборгованості;
- оцінку ліквідності активів підприємства та його платоспроможності;
- аудит реальних та фінансових інвестицій;
- аналіз дебіторської заборгованості;
- аналіз Cash-Flow;
- оцінку ділової активності підприємства.

Аудит власного капіталу проводиться враховуючи функції власного капіталу, його роль як джерела фінансових ресурсів на підприємстві. Аудит власного капіталу займає ключове місце в процесі аудиту фінансової сфери. У процесі аудиту увага звертається на такі основні питання:

- склад та структура джерел власних фінансових ресурсів;
- структура сукупного капіталу підприємства;
- правильність формування статутного фонду та порядок оцінки вкладів;
- можливості збільшення статутного фонду та необхідність санації балансу;
- можливості реструктуризації статутного фонду;
- структура та джерела формування додаткового капіталу;

- наявність резервних (страхових фондів);
- наявність нерозподіленого прибутку (непокритих збитків).

Аудит власного капіталу акціонерного товариства включає також розрахунок показників ринкової активності підприємства, а саме:

- коефіцієнта цінності акцій (відношення ринкової ціни однієї акції до суми дивідендів на одну акцію);
- рентабельності акцій (показник, обернено пропорційний коефіцієнту цінності акцій);
- суми дивідендів на одну акцію.

Аудит позичкового капіталу та кредиторської заборгованості проводиться для з'ясування таких питань:

- визначення складу та структури позичкових засобів;
- розшифровування поточної кредиторської заборгованості;
- визначення величини простроченої заборгованості, оцінка можливості пролонгації та реструктуризації заборгованості;
- вивчення можливості емісії облігацій та залучення додаткових позик.

Оцінка ліквідності активів підприємства та його платоспроможності. Оцінка ліквідності активів дає уявлення про фінансові можливості підприємства.

На цьому етапі аудиту розв'язують такі основні завдання:

- аналізують оборотні активи;
- визначають рівень ліквідності активів;
- оцінюють платоспроможність підприємства;
- визначають рівень виконання умов забезпечення фінансової рівноваги.

Резерв сумнівних платежів розраховується двома способами:

- виходячи з платоспроможності окремих дебіторів (якщо існує значний ризик невиконання платежів);
- на підставі класифікації дебіторської заборгованості.

Аналіз інвестиційної діяльності підприємства, яке перебуває у фінансовій кризі, проводиться в розрізі таких основних питань:

- склад, структура та доцільність реальних інвестицій;
- склад, структура та прибутковість фінансових вкладень;
- джерела фінансування інвестицій та правильність їхнього відображення в обліку.

Аналіз Cash-Flow за попередній період ґрунтувався в основному на оцінці певних статей активу та пасиву балансу підприємства. Фактично базою аналізу Cash-Flow є дані звіту про прибутки та збитки (звіту про фінансові результати та їх використання). Показник Cash-Flow характеризує величину чистих грошових потоків, які утворюються в результаті операційної та інвестиційної діяльності й залишаються в розпорядженні підприємства в певному періоді. Даний показник можна розглядати з трьох позицій:

- як фінансово-економічний показник (індикатор можливості фінансування за рахунок внутрішніх фінансових джерел);
- як показник результативності фінансово-господарської діяльності (індикатор теперішньої та майбутньої дохідності підприємства).
- як загальний індикатор фінансового стану підприємства.

Залежно від цілей фінансового аналізу використовують різні підходи до розрахунку Cash-Flow. Найбільш поширений спосіб полягає в тому, що до прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства, у визначеному періоді додаються амортизаційні відрахування, нараховані у тому самому періоді. Cash-Flow показує, яку суму грошових коштів із загального обсягу виручки від реалізації можна спрямувати на погашення кредитів та сплати відсотків, на інвестиції чи на виплату дивідендів. У рамках аналізу Cash-Flow обчислюється коефіцієнт співвідношення Cash-Flow ( $K_{C-F}$ ) і заборгованості (нетто):

Визначення переваг, які має підприємство в порівнянні з конкурентами та факторів, що спричинили кризову ситуацію є однією з основних задач аудиту. Тому на цьому етапі аудиту визначається повнота врахування у санаційній концепції всіх причин та факторів, які призвели до кризової ситуації. Перевіряється, чи правильно були використані методи ідентифікації причин

кризи. Для визначення факторів, що значним чином впливають на діяльність підприємства проводиться глибокий і всебічний аналіз його діяльності. Для цього може бути використана методика проведення SWOT- аналізу.

SWOT- аналіз – це аналіз переваг (сильних сторін), недоліків (слабких сторін), можливостей, а також загроз для свого підприємства або організації, який допомагає оцінити місце свого підприємства чи організації на ринку відносно конкурентів. Для виконання аналізу можна використовувати різноманітні джерела інформації. Ними можуть бути загальне середовище (політичні, економічні, соціальні фактори), робоче середовище (працівники, конкуренти, посередники, клієнти), внутрішнє середовище (виробництво, фінанси, управління персоналом).

Аналіз зовнішнього середовища, підкріплений оцінкою стану підприємства, його можливостей і перспектив розвитку, є вихідною базою для урахування сильних і слабких сторін організації при розробці стратегії її поведінки на внутрішньому і зовнішньому ринках. Стан підприємства є оцінкою ситуації, що склалася на період розробки стратегії розвитку, і мета аналізу – виявлення проблем і можливостей використання внутрішніх ресурсів і резервів.

Для оцінювання ситуації на підприємстві збирається й опрацьовується інформація, що характеризує стан виробничо-технічної бази, системи постачання, організації управління, рівень НДПКР тощо. Важливе значення має також конкурентний аналіз, під час якого порівнюються основні характеристики організації (зміни норми прибутку, обсягу продажу, продуктивності праці, виробничих витрат) з відповідними параметрами декількох основних конкурентів.

Екстраполяція тенденцій, що склалися, і результати конкурентних порівнянь дають змогу визначити проблемні сфери, на яких зосереджуються подальші розробки стратегії розвитку. Визначення таких проблемних сфер охоплює основні аспекти оцінювання діяльності підприємства:

- процес виробництва продукції, що враховує і структурні зміни у випуску виробів поточної номенклатури;

- процес створення нової продукції, що включає весь цикл робіт від висування ідей і проведення НДПКР до виготовлення дослідного зразка;

- процес розвитку виробництва, заснований на освоєнні випуску нових виробів або модернізації традиційних, включаючи комплексну підготовку виробництва, його реконструкцію і технічне переозброєння.

Об'єктами вивчення при аналізі поточної ситуації є:

- стан, структура і технічний рівень виробництва, наявність виробничих потужностей;

- науково-технічний потенціал;

- ефективність коопераційних зв'язків і системи матеріально-технічного постачання;

- відповідність кадрового забезпечення потребам розвитку і відповідність систем управління й організаційної структури підприємства завданням його розвитку.

Після проведення аналізу впливу факторів зовнішнього та факторів внутрішнього середовища можна виявити сильні та слабкі сторони організації, що представлені в таблиці 5.1

Оцінивши сильні та слабкі сторони можемо виділити такі можливості:

- вдосконалення маркетингової діяльності та просування продукції на ринки;

- залучення вітчизняних та іноземних інвесторів;

- залучення молодих вчених та стимулювання їх діяльності;

- можливість урізноманітнення продукції та її вдосконалення.

Для діяльності організації існують і загрози:

- поступове старіння технічної бази;

- виникнення нових конкурентів, захват ними ринку та їх агресивність;

- постійне збільшення цін на ресурси;

- можливість виникнення нових технологій для розробки товарів-замінників продукції інституту;
- нестабільність ринку та ринкових потреб.

На основі аналізу підприємства можемо скласти матрицю, яка завдяки різним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз може сформулювати оптимальну стратегію згідно умовам ринкового середовища табл.5.1.

Таблиця 5.1- Матриця SWOT-аналізу

<p><b>Сильні сторони</b></p> <p>Кваліфікований інженерно-технічний персонал Низькі витрати на заробітну плату Наявність власних виробничих структур Прихід нових енергійних співробітників Фінансових структур</p>	<p><b>Слабкі сторони</b></p> <p>Інертність та зловживання керівництва підприємства Крадіжки на виробництві Застарілий асортимент продукції Висока енергоємність продукції Неефективна діяльність служби збуту продукції</p>
<p><b>Можливості</b></p> <p>Ринок сформований переважно за рахунок імпорту Держава проводить протекціоністські заходи, спрямовані на захист вітчизняного товаровиробника Іноземні інвестори виявляють значний інтерес до галузі, до якої належить підприємство</p>	<p><b>Загрози</b></p> <p>Криміногенні Інфляційні (знецінення реальної вартості капіталу) Банкрутства чи неплатоспроможність контрагентів Зміни податкового законодавства та накладання фінансових санкцій</p>

На основі проведеного дослідження необхідно зробити висновок, щодо оцінки діяльності підприємства та визначення перспектив в майбутньому.

Завершується санаційний аудит загальною оцінкою санаційної спроможності підприємства з наступним прийняттям рішення про доцільність санації чи ліквідації суб'єкта господарювання та складанням акта аудиторської перевірки.

Акт може складатися з таких розділів:

1. Основні відомості про аудитора та аудиторську фірму.
2. Підстави для проведення аудиту, мета, методи та обсяг.
3. Оцінка достовірності інформації та наданих доказів.
4. Висновки про санаційну спроможність чи неспроможність.

Можливі три варіанти висновку:

- концепція (план) санації відображає реальний стан справ і підприємство є санаційноспроможним;
- план санації можна реалізувати за умови виконання певних рекомендацій, зроблених у процесі санаційного аудиту;
- план санації та достовірність відображених у ньому даних беруть під сумнів та роблять висновок про недоцільність проведення санації.

**Контрольні запитання:**

1. Визначте методи виявлення «кризових точок» підприємства
2. Зміст та методи розробки практичних заходів для попередження кризи.
3. Поясніть сутність аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства.
4. Задачі санаційного аудиту підприємства та етапи його проведення
5. Поясніть задачі управління виробничою системою на різних стадіях розвитку кризи.
6. Поясніть етапи розробки стратегії подолання виробничо-технологічної кризи.
7. Визначте загальні задачі антикризового управління підприємством.
8. Поясніть етапи проведення санаційного аудиту підприємства.
9. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства, що перебуває в кризі
10. Поясніть етапи проведення аналізу конкурентоспроможності продукції підприємства.
11. Виявлення причин кризи та сильних і слабких місць на підприємстві.
12. Поясніть етапи проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства.
13. Поясніть вибір методики проведення аналізу виробничо-господарської діяльності.
14. Як проводиться аналіз достовірності результатів санаційного аудиту.

## РОЗДІЛ 6 ФІНАНСОВІ ДЖЕРЕЛА САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

### 6.1 Форми фінансової санації

Головною метою фінансової санації є мобілізація фінансових ресурсів для:

- відновлення (поліпшення) платоспроможності та ліквідності;
- формування фінансового капіталу для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Сукупний капітал підприємства складається з власного та позичкового капіталу. Таким чином, фінансування санації може здійснюватися за рахунок власних коштів підприємства (самофінансування), фінансових засобів власників, за допомогою кредиторів і, у виняткових випадках, за рахунок державної фінансової підтримки. Санація може бути спрямована на реструктуризацію активів або на реструктуризацію пасивів. За формальними ознаками розрізняють два види санації:

- санація без залучення додаткових фінансових ресурсів на підприємство;
- санація із залученням нового фінансового капіталу.

У першому випадку санація може здійснюватися в таких формах:

- зменшення номінального капіталу підприємства;
- конверсія власності в борг;
- конверсія боргу у власність;
- пролонгація строків сплати заборгованості;
- добровільне зменшення заборгованості;
- самофінансування.

Санація із залученням нового фінансового капіталу може набирати таких форм:

- альтернативна санація;
- зменшення номінального капіталу з наступним його збільшенням (двоступінчаста санація);
- безповоротна фінансова допомога власників;



- безповоротна фінансова допомога персоналу;
- емісія облігацій конверсійного займу;
- залучення додаткових позик.

За джерелами мобілізацій фінансових ресурсів розрізняють автономну санацію (власні кошти підприємства та капітал його власників) та зовнішню санацію (кошти кредиторів та держави). Виділяють окремий вид санації підприємств - з допомогою державної фінансової підтримки.

Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку затверджене "Положення про порядок збільшення (зменшення) статутного фонду акціонерних товариств". Цим положенням та Законом України "Про господарські товариства" передбачено два методи зменшення статутного фонду акціонерного товариства:

- зменшення номінальної вартості акцій (деномінація);
- зменшення кількості акцій існуючої номінальної вартості.

Зменшення номінальної вартості може здійснюватися об'єднанням кількох акцій в одну (конверсія). Обсяги зменшення статутного капіталу визначаються рішенням зборів акціонерів, пайовиків. Рішення загальних зборів товариства про зміни статутного фонду приймаються більшістю у 3/4 голосів акціонерів, які беруть участь у зборах (загальні збори визнаються правомочними, якщо в них беруть участь акціонери, що мають відповідно до статуту товариства понад 60 % голосів).

Найбільш зацікавленими в санації неспроможного підприємства особами є його власники (акціонери, пайовики тощо). Вони, як правило, несуть значний тягар фінансування санаційних заходів. Фінансування санації власниками може здійснюватися:

- збільшенням (зменшенням) статутного фонду;
- наданням позик;
- наданням цільових внесків на безповоротній основі.

Структурно-логічну схему збільшення статутного капіталу підприємства приведено на рис. 6.1.

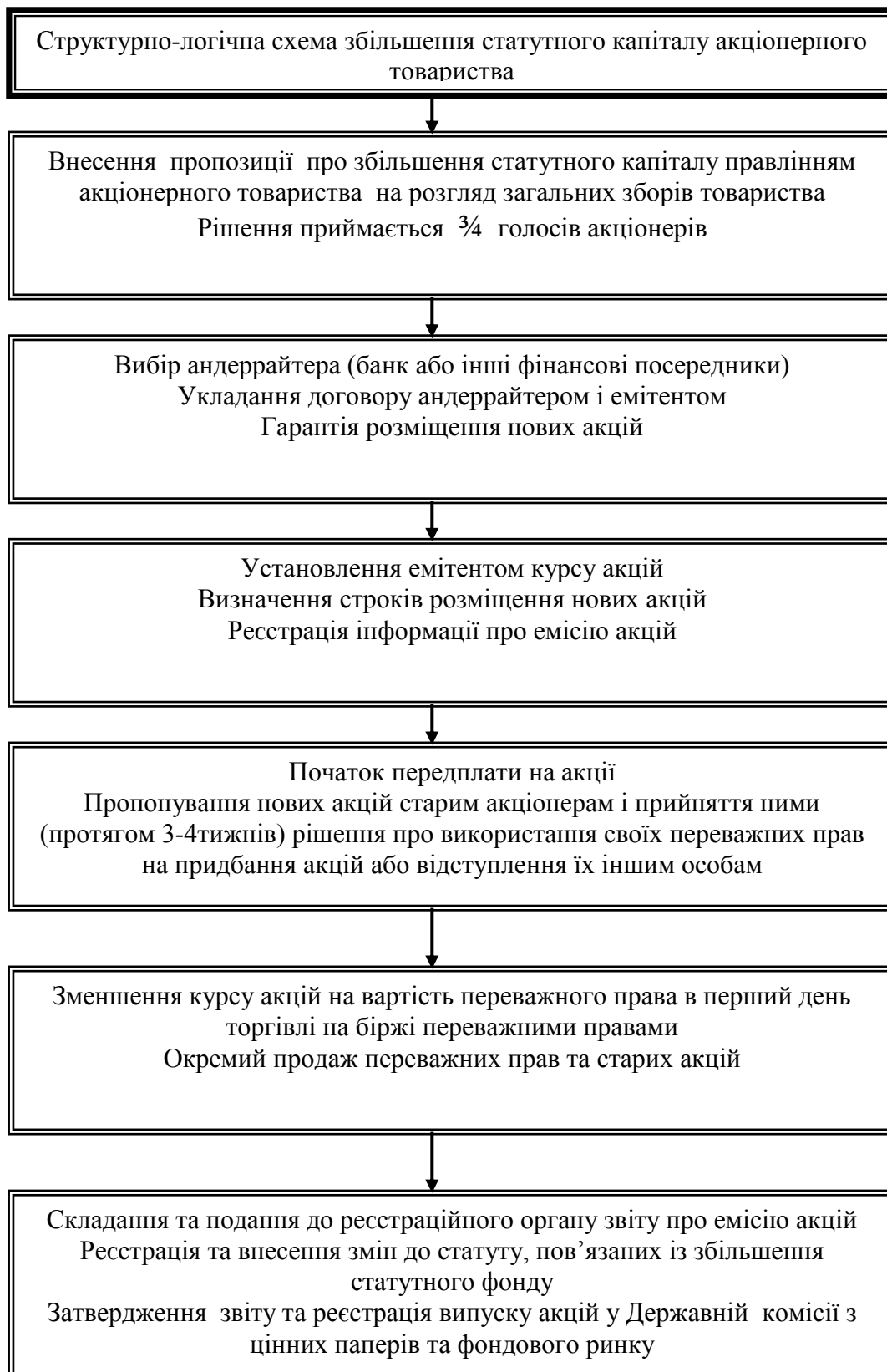


Рисунок 6.1 - Структурно-логічна схема збільшення статутного капіталу акціонерного товариства

Слід мати на увазі, що акціонерне товариство має право збільшувати статутний фонд, якщо всі раніше випущені акції повністю оплачено за вартістю, не нижчою від номінальної.

Рішення про збільшення статутного капіталу приймається більшістю в 3/4 голосів акціонерів, які беруть участь у зборах. Збільшення статутного фонду товариства не більш як на 1/3 може бути здійснене з рішення правління за умови, що таке передбачено статутом. Збільшення статутного фонду здійснюється трьома методами:

- збільшенням кількості акцій існуючої номінальної вартості;
- збільшенням номінальної вартості акцій;
- обміном облігацій на акції.

За збільшення кількості акцій існуючої номінальної вартості статутний фонд збільшується за рахунок таких джерел:

- додаткових внесків учасників та засновників;
- дивідендів (реінвестиції прибутку);
- індексації основних фондів.

Альтернативна санація поєднує елементи чистої санації (зменшення статутного фонду) та санації із залученням додаткових внесків власників. За такої форми санації перед акціонерами (власниками) стоїть проблема вибору: або вони здійснюють цільові внески для погашення балансових збитків підприємства і зберігають належну їм частку (в абсолютному і відносному розмірах) номінальної вартості статутного фонду, або погоджуються на зниження номінальної вартості, не здійснюючи жодних доплат, фінансові наслідки обох видів санації для власників корпоративних прав підприємства однакові, проте для суб'єкта господарювання найліпшим буде здійснення додаткових внесків, оскільки в такому разі залучаються додаткові ліквідні засоби, а отже, поліпшується платоспроможність підприємства.

## **6.2 Участь кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника**

Фінансова участь кредиторів у санації боржників може здійснюватися:

- пролонгацією та реструктуризацією наявної заборгованості;
- повною або частковою відмовою від своїх вимог;
- наданням додаткових кредитних ресурсів;
- наданням кредитного забезпечення (поручительства, гарантії);
- трансформацією боргу у власність.

Безперечно, активної участі кредиторів у фінансовому оздоровленні можна очікувати тільки тоді, коли внаслідок санації та збереження підприємства-боржника вони отримають повніше задоволення своїх вимог, ніж за його ліквідації. Кредитори можуть зважитися на матеріальний ризик в обмін на майбутню участь у прибутках даного підприємства, в обмін на великий пакет акцій боржника або з надією отримати надійний ринок збуту своєї продукції (джерело постачання сировини для свого виробництва) тощо.

## **6.3 Участь персоналу в санації підприємства**

Загроза банкрутства й зумовлені цим негативні економічні та соціальні наслідки змушують персонал, що працює на підприємстві, робити свій внесок у фінансування санації. Основною причиною фінансової участі персоналу в санації підприємства є надія зберегти робочі місця. Особливо частою такою ситуацією є в період загального економічного спаду, коли дефіцит альтернативних робочих місць зумовлює значну залежність працівників від даного підприємства.

Фінансування санації персоналом може здійснюватися в таких формах:

- відстрочка або відмова від винагороди за виробничі результати;
- надання працівниками позик;
- купівля працівниками акцій даного підприємства.

Трудовий колектив у такому разі може реалізувати своє право на участь у санації згідно з вимогами Закону України "Про оренду державного майна". Законом передбачено, що трудовий колектив має заснувати певний вид

господарського товариства і вже в цій якості пропонувати послуги санатора державного підприємства, яке зазнало фінансового краху.

#### **6.4 Державна фінансова підтримка санації підприємства**

Згідно із Законом України "Про підприємства" у разі збиткової діяльності підприємств держава, якщо вона визнає продукцію цих підприємств суспільно необхідною, може надавати їм дотації чи інші пільги.

Опрацьовано критерії відбору підприємств для надання цільової комплексної державної підтримки. З них треба визначити такі як:

- використання нових, ефективних ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій;
- експорт (приріст експорту) конкурентоспроможної продукції;
- заміна імпоротної продукції, сировини, матеріалів вітчизняними;
- вирішення проблеми енергозабезпечення;
- вирішення проблеми енергозбереження (ресурсозбереження);
- збереження науково-технічного потенціалу (досліджень і розробок, що мають пріоритетне значення для країни);
- наявність ринків збуту продукції в країні та за кордоном;
- високий рівень менеджменту на підприємстві.

Підтримка орієнтується передовсім на підприємства, які здатні її використати з максимальною віддачею та забезпечити збільшення виробництва продукції, що позитивно вплине на дохідну частину бюджету.

Централізована санаційна підтримка може здійснюватися:

- прямим бюджетним фінансуванням;
- непрямыми формами державного впливу.

Головною метою державних інвестицій є сприяння відновленню ліквідності та забезпечення діяльності підприємств. На рис.6.2 показано спосіб участі держави в проведенні фінансової санації підприємства.

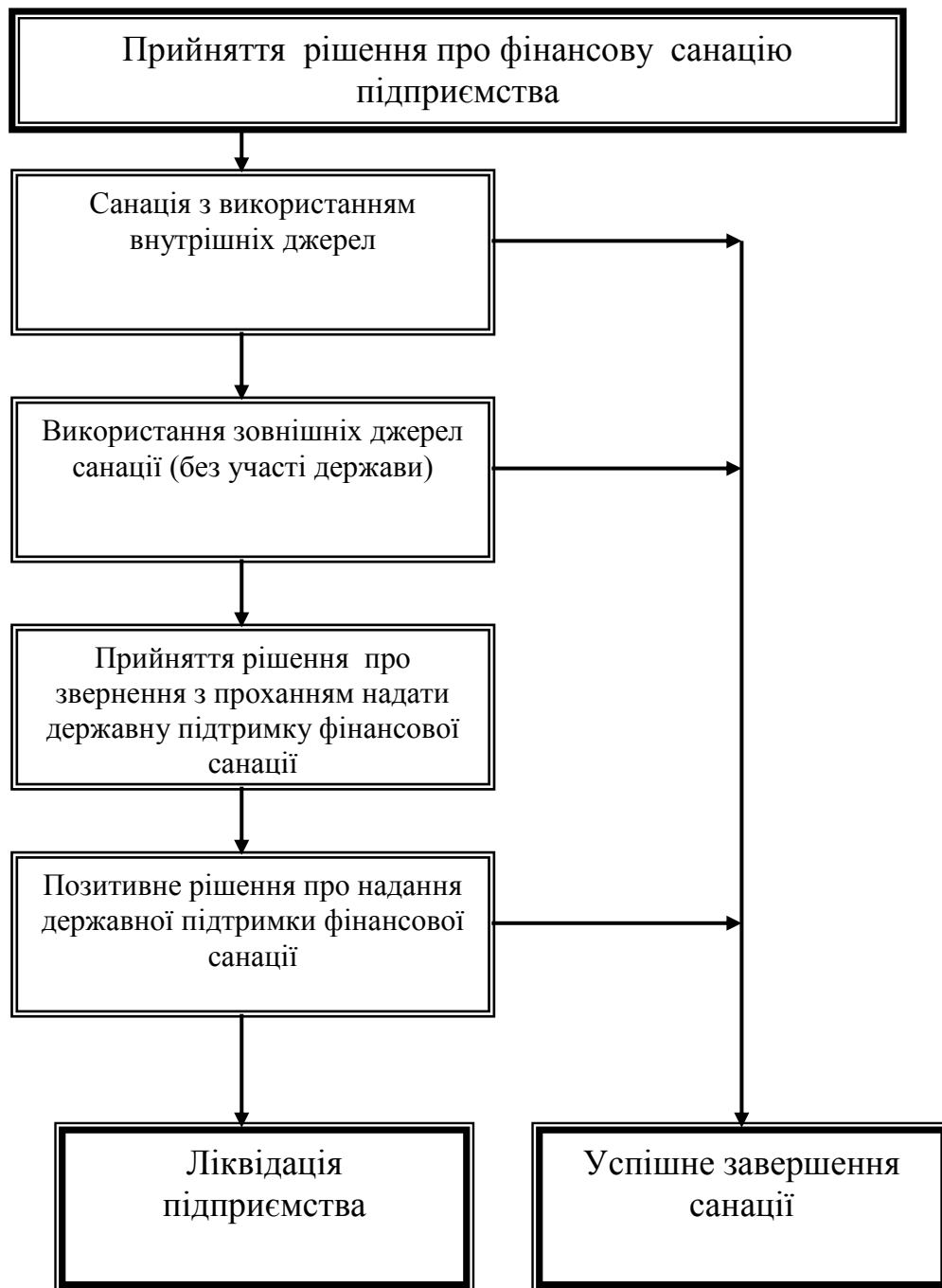


Рисунок 6.2 - Участь держави в фінансовій санації підприємства

Фінансова підтримка на безповоротній основі надається в таких випадках:

- якщо збитки, завдані підприємству стихійним лихом, перевищують суми відшкодувань, передбачених законодавством про обов'язкове страхування;
- для відшкодування збитків конкретним підприємствам у разі, коли чинним законодавством встановлено умови господарювання, за яких не

забезпечується покриття витрат на виробництво товарів (послуг), що може призвести до банкрутства;

- для фінансування витрат на відновлення платоспроможності окремих підприємств, діяльність яких пов'язана з особливо важливими суспільними інтересами.

На рис.6.3 приведено форми державної підтримки санації підприємств.



Рисунок 6.3 - Форми державної фінансової підтримки санації підприємства

Одним із методів державної фінансової допомоги підприємствам є санаційна підтримка у вигляді повного або часткового викупу державою акцій

підприємств, що перебувають у фінансовій скруті. Виступаючи в ролі санатора, держава керується передовсім народногосподарською доцільністю. У такий спосіб вона протидіє спаду виробництва та зростанню безробіття.

Одним із непрямих методів державної санаційної підтримки підприємств є надання їм дозволу на тимчасове недотримання антимонопольного законодавства. Згідно із Законом України "Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності" з метою запобігання монопольному становищу окремих підприємців на ринку такі форми санаційної реорганізації підприємств, як злиття, приєднання, придбання активів, створення концернів та ін., здійснюються за згодою Антимонопольного комітету.

### **Контрольні запитання:**

1. Як відбувається формування джерел санації.
2. Поясніть роль персоналу при проведенні санації.
3. Як відбувається зміна власника підприємства при санації підприємства.
4. Поясніть як відбувається формування оптимального алгоритму санації.
5. Яким чином проводиться визначення термінів задоволення вимог кредиторів при санації або ліквідації підприємства.
6. Поясніть роль держави при проведенні санації
7. Поясніть сутність санації балансу, зменшення статутного фонду підприємства.
8. Поясніть сутність санації з залучення коштів власників.
9. Поясніть сутність альтернативної санації.
10. Поясніть сутність участі кредиторів та персоналу в санації.



## **РОЗДІЛ 7 ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ**

### **7.1 Врегулювання господарських спорів**

Позов до господарського суду може бути направлений тільки за умови дотримання встановленого порядку досудового врегулювання спорів, який полягає у зверненні кредитора до дебітора з письмовою претензією про відшкодування заборгованості.

У претензії зазначаються:

- реквізити заявника претензії та підприємств, на адресу яких направляється претензія; дата та номер претензії;
- обставини, на підставі яких пред'являється претензія; докази, які підтверджують ці обставини;
- вимоги заявника;
- сума претензії та її розрахунок, якщо претензія підлягає грошовій оцінці;
- перелік документів, які додаються до претензії.

Претензію підписує керівник підприємства або його заступник, її надсилають адресату цінним листом чи вручають під розписку. Претензія підлягає розгляду в місячний строк від дня одержання. Про результати розгляду претензії заявника інформують письмово.

Можливі чотири варіанти дій контрагента після одержання претензії:

1. Одержувач претензії не дав жодної відповіді на претензію.
2. Заявник одержав лист-відповідь, в якому претензію відхилено повністю або частково.
3. Претензію визнано повністю або частково, однак не повідомлено про перерахування визнаної суми.
4. Претензію визнано і заборгованість погашено (отже, спір урегульовано).

У перших двох випадках заявник змушений буде звернутися до господарського суду з позовною заявою про стягнення заборгованості.

Якщо претензію визнано повністю або частково, але з якихось причин кошти на розрахунковий рахунок кредитора не поступили, заявник претензії після закінчення 20 днів від дня одержання відповіді має право пред'явити до банку розпорядження про списання у безспірному порядку визнаної боржником суми.

Загальний строк позовної давності щодо захисту прав за позовом про відшкодування основного боргу, встановлений чинним законодавством, - три роки. Право на позов виникає з того дня, коли особа дізналася або повинна була дізнатися про порушення свого права. Щодо відшкодування неустойки (штрафу, пені), то встановлено скорочений строк давності - 6 місяців.

Закінчення строку позовної давності до пред'явлення позову є підставою для відмови у позові.

Позовна заява повинна містити:

- найменування арбітражного суду, в який направляється заява;
- найменування сторін, їхні адреси;
- зміст позовних вимог;
- зазначення ціни позову;
- формулювання обставин, що з них випливає позовна заява;
- докази, які підтверджують позов;
- обґрунтований розрахунок сум, що стягуються чи оспорюються;
- відомості про вжиття заходів до арбітражного врегулювання спорів;
- перелік документів та доказів, які додаються до заяви.

До позовної заяви додаються документи, що підтверджують:

- статус суб'єкта підприємницької діяльності;
- відомості про вжиття заходів досудового врегулювання спору (копія претензії та квитанція або повідомлення про вручення);
- відправлення відповідачу копії позовної заяви і доданих до неї документів (квитанція або повідомлення про вручення);

- сплату державного мита в установленому порядку та розмірі;
- документи, що засвідчують повноваження представника позивача в господарському суді.

Під ціною позову розуміють суму всіх вимог, пред'явлених до відповідача. У позовах про стягнення грошей ціна позову визначається відповідною сумою. У ціну позову включаються також указані в позовній заяві суми неустойки (штрафу, пені). Судові витрати складаються з державного мита, сум, що підлягають сплаті за проведення експертизи, призначеної господарським судом, а також інших витрат, пов'язаних із розглядом справи.

Сплата державного мита покладається:

- на сторону, що безпідставно ухиляється від прийняття пропозиції іншої сторони (спір щодо укладання, зміни та розірвання договору);
- на обидві сторони, якщо суд відхилив частину пропозицій кожної із сторін;
- на обидві сторони пропорційно розміру задоволених позовних вимог;
- на сторону, через неправильні дії якої виник спір, незалежно від результатів вирішення спору.

Ставки державного мита щодо заяв, які подаються до господарського суду, встановлюються в таких розмірах:

- щодо позовних заяв майнового характеру - 5% ціни позову, проте не менше 0,25 неоподаткованого мінімуму доходів громадян;
- щодо позовних заяв немайнового характеру і позовних заяв стосовно спорів, які виникають під час укладання, зміни чи розірвання господарських договорів і розглядаються в обласних, міських господарських судах, - 5 неоподаткованого мінімуму доходів громадян;
- щодо позовних заяв і спорів, які виникають під час укладання, зміни чи розірвання господарських договорів, котрі підлягають розгляду у Вищому господарському суді України, - 6 неоподаткованого мінімуму доходів громадян.

Спiр має бути вирішено господарським судом у строк не більше двох місяців від дня одержання позовної заяви. За результатами розгляду справи суд приймає рішення, в якому має бути висновок про задоволення позову або про відмову в позові повністю чи частково. Якщо ухвалено позитивне рішення про стягнення дебіторської заборгованості, однак боржник не в змозі погасити заборгованість (є неплатоспроможним), то протягом одного місяця з дня винесення ухвали господарським судом (однак не раніше трьох місяців із дня настання строку платежу за договором) кредитор може звернутися із заявою про порушення справи про банкрутство неспроможного боржника.

## **7.2 Необхідність, функції та завдання інституту банкрутства підприємств та порядок оголошення підприємства банкрутом**

Законодавство про банкрутство має виконувати три основні функції:

1. Бути механізмом запобігання непродуктивному використанню активів підприємств.

2. Бути інструментом реабілітації підприємств, які опинилися на межі банкрутства, однак мають значні резерви для успішної фінансово-господарської діяльності в майбутньому.

3. Сприяти якнайповнішому задоволенню претензій кредиторів.

Головне завдання провадження справи про банкрутство підприємства полягає в якомога повнішому задоволенні вимог кредиторів, пред'явлених до боржника. Як показано на рис. 7.1., цього можна досягти:

- продажем майна боржника та розподілом виручених коштів між кредиторами, що здійснюється в процесі ліквідаційної процедури;
- успішною реалізацією плану санації боржника;
- через реалізацію плану реорганізації.

Отже, господарський суд може застосовувати до боржника такі типи процедур:

- ліквідаційні;
- реорганізаційні;

- санаційні.

До ліквідаційних процедур відносять примусову ліквідацію підприємства-боржника на ухвалу господарського суду або добровільну ліквідацію підприємства під контролем кредиторів. До реорганізаційних процедур належить зовнішнє управління майном та реорганізація підприємства. Суб'єктом банкрутства вважається боржник, неспроможність якого виконати свої грошові зобов'язання визнано господарським судом.

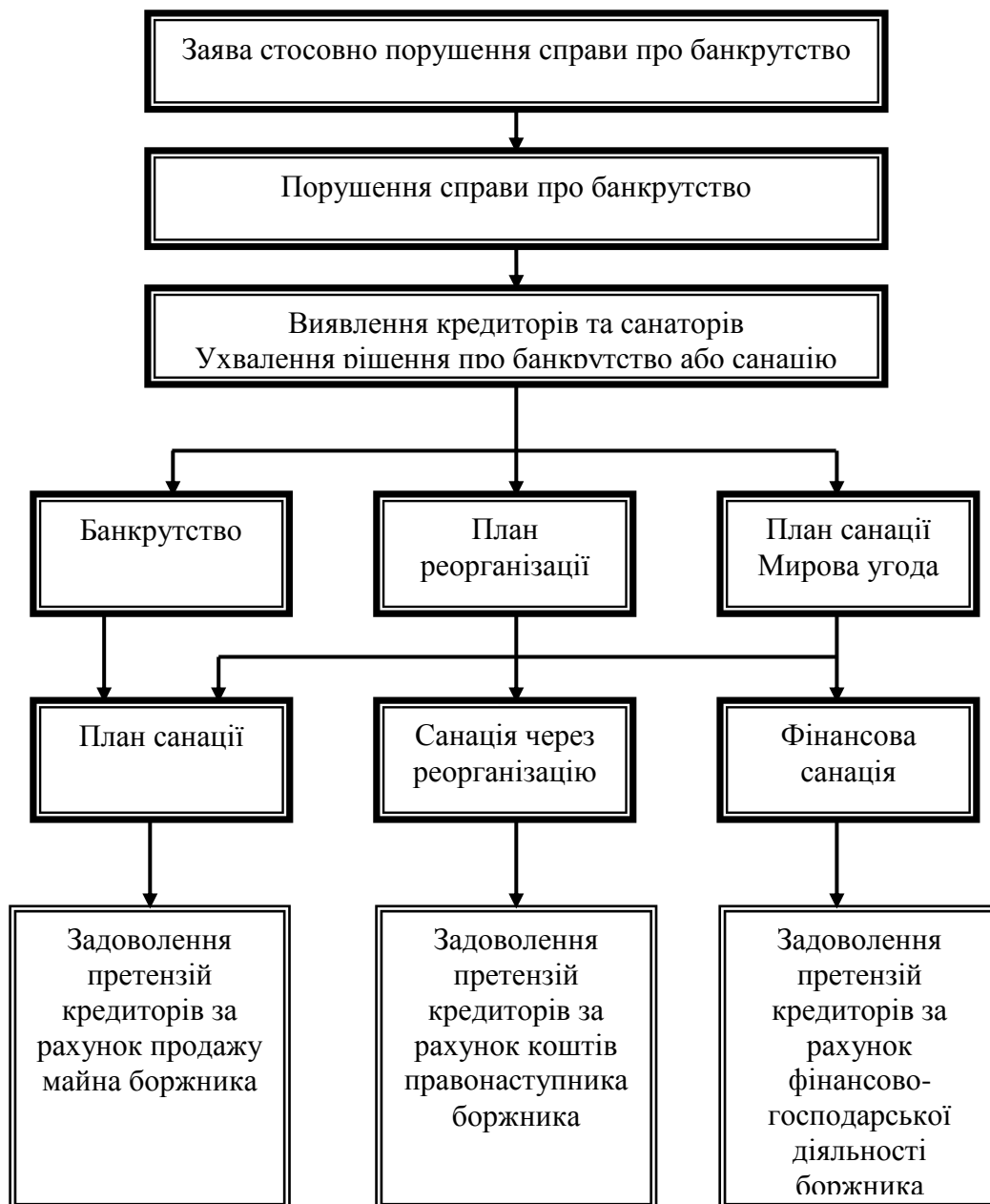


Рисунок 7.1- Альтернативні напрямки розгляду справи про банкрутство

Провадження у справах про банкрутство складається, як правило, з таких головних складових:

1. Процедури встановлення факту неплатоспроможності боржника і безспірності вимог кредитора, якщо саме він ініціював порушення справи.
2. Виявлення всіх кредиторів і можливих санаторів.
3. Санації (якщо така можлива) чи укладання мирової угоди.
4. Визнання боржника банкрутом.
5. Процедури задоволення вимог кредиторів за рахунок ліквідації майнових активів боржника.

Справа про банкрутство підприємства порушується на письмову заяву будь-кого з кредиторів боржника, органів державної податкової служби, контрольно-ревізійної служби чи працівників підприємства до господарського суду за наявності відповідних підстав (формальних ознак фінансової неспроможності). Кредитори мають право об'єднати свої вимоги до боржника і звернутися до суду зі спільною заявою. Боржник може звернутися до господарського суду з власної ініціативи за його фінансової неспроможності або загрози такої неспроможності. Згідно зі статтею 15 АПК та статтею 6 Закону "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом", справи про банкрутство розглядаються господарськими судами за місцем перебування боржника. Справа про банкрутство порушується господарським судом, якщо безспірні вимоги кредитора (кредиторів) до боржника сукупно становлять не менше трьохсот мінімальних розмірів заробітної плати і не були задоволені боржником протягом трьох місяців після встановленого для погашення строку.

Порушення справи про банкрутство здійснюється за наявності формальних ознак фінансової неспроможності боржника. Національне законодавство виділяє дві ознаки.

1. Неплатоспроможність. Боржник вважається неплатоспроможним, якщо він неспроможний виконати свої платіжні зобов'язання, строк оплати яких

настав. Зовнішньою ознакою неплатоспроможності боржника є припинення ним будь-яких платежів.

2. Загроза неплатоспроможності. Боржник перебуває під загрозою неплатоспроможності, якщо він передбачає неможливість виконати платіжні зобов'язання своєчасно. З формального боку, загроза неплатоспроможності виявляється на підставі аналізу оперативного фінансового плану боржника.

Боржник у разі неплатоспроможності або загрози неплатоспроможності та за наявності майна, достатнього для покриття судових витрат, може звернутися до господарського суду з власної ініціативи із заявою про порушення справи про своє банкрутство у таких випадках:

- якщо задоволення вимог одного або кількох кредиторів призведе до неможливості виконання грошових зобов'язань перед іншими кредиторами;
- якщо за ліквідації боржника не у зв'язку з процедурою банкрутства боржник не матиме можливості задовольнити грошові вимоги кредиторів у повному обсязі;
- за наявності ефективної концепції санації та браком часу для її реалізації (тоді необхідного відстрочення платежів можна домогтися в результаті укладання мирової угоди вже в процесі провадження справи про банкрутство).

Ухвала щодо порушення справи про банкрутство приймає суддя, після одержання заяви щодо порушення справи про банкрутство, не пізніше ніж на п'ятий день із дня її надходження. Він виносить і направляє сторонам ухвалу щодо порушення справи про банкрутство. В ухвалі зазначаються:

- факт прийняття заяви до судового розгляду;
- процедура розпоряджання майном боржника й розпорядник майна;
- заходи щодо забезпечення грошових вимог кредиторів;
- факт уведення мораторію на задоволення вимог кредиторів;
- дата проведення підготовчого засідання суду. Етапи провадження справи про банкрутство приведено на рис.7.2.



Рисунок 7.2 - Етапи провадження справи про банкрутство



Розпорядник майна призначається господарським судом із числа осіб, зареєстрованих державним органом з питань банкрутства як санатори, відомості про яких надаються в установленому порядку Вищому господарському суду України. Розпорядником майна може бути призначено фізичну особу - суб'єкта підприємницької діяльності, яка має вищу юридичну чи економічну освіту (зокрема, в галузі фінансового менеджменту), не є заінтересованою особою стосовно боржника та кредиторів і має ліцензію санаційного управляючого.

Кредитор у справі про банкрутство за жодних умов не може бути призначений розпорядником майна боржника. Розпорядник майна призначається на строк не більший за шість місяців. Цей строк може бути продовжений або скорочений судом на клопотання комітету кредиторів, самого розпорядника майна або власника-боржника. Повноваження санатора як розпорядника майна припиняються з дня затвердження господарським судом мирової угоди, призначення керуючого санацією чи ліквідатора.

У процесі виконання своїх функцій розпорядник майна має право:

- скликати збори кредиторів та брати в них участь з правом дорадчого голосу;
- проводити комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності боржника з метою вироблення рекомендацій щодо його фінансового оздоровлення;
- залучати для забезпечення виконання своїх повноважень на договірній основі спеціалістів з оплатою їхньої діяльності з коштів боржника.

Треба, однак, знати, що розпорядник майна не має права втручатися в оперативно-господарську діяльність боржника, а його призначення не є підставою для припинення повноважень керівника чи органу управління боржника. Повноваження керівництва боржника можуть бути припинені у разі, якщо воно (керівництво) не вживає заходів для забезпечення збереження майна боржника, перешкоджає діям розпорядника майна чи допускає інші порушення законодавства. У такому разі на клопотання комітету кредиторів виконання

обов'язків керівника боржника ухвалою господарського суду тимчасово покладається на розпорядника майна до призначення нового керівництва.

До головних обов'язків розпорядника майна належить:

- розгляд разом з посадовими особами боржника заяв кредиторів про грошові вимоги до боржника;
- ведення реєстру вимог кредиторів;
- повідомлення кредиторів про результати розгляду їхніх вимог боржником та включення визнаних вимог до реєстру вимог кредиторів;
- вжиття заходів для захисту майна боржника;
- виявлення ознак фіктивного банкрутства чи навмисного доведення до банкрутства;
- надання господарському суду та комітету кредиторів звіту про свою діяльність, відомостей про фінансове становище боржника, пропозицій щодо можливості відновлення його платоспроможності.

До дати проведення підготовчого засідання боржник зобов'язаний подати в господарський суд та заявнику відгук на заяву про порушення справи про банкрутство. Відгук боржника повинен містити таку інформацію:

- наявні у боржника заперечення щодо вимог заявника;
- загальну суму заборгованості боржника перед кредиторами, у тому числі із заробітної плати працівникам боржника, а також заборгованості з податків і зборів;
- відомості про наявне в боржника майно та грошові кошти.

Зрозуміло, що в разі, коли заявником є сам боржник, то така процедура відпадає, бо всі ці відомості уже внесено в заяву боржника до суду. На підготовчому засіданні, яке має відбутися не пізніше ніж на тридцятий день з дня прийняття заяви щодо порушення справи про банкрутство, суддя оцінює подані документи, заслуховує пояснення сторін, розглядає обґрунтованість заперечень боржника та обґрунтованість заяви кредитора про наявність і безспірність боргу та неплатоспроможність боржника. У разі звернення до суду

самого боржника на підготовчому засіданні розглядаються ознаки його реальної або потенційної неплатоспроможності.

За результатами розгляду заяви кредитора та відзиву боржника на підготовчому засіданні приймається ухвала, що визначає:

- розмір вимог кредиторів, котрі подали заяву щодо порушення справи про банкрутство;
- дату подання розпорядником майна реєстру вимог кредиторів (реєстр має бути поданий до господарського суду на затвердження не пізніше ніж через два місяці й десять днів після дня проведення підготовчого засідання суду);
- дату попереднього засідання суду, яке має відбутися не пізніше ніж через три місяці після дня проведення підготовчого засідання суду;
- дату скликання перших загальних зборів кредиторів, які мають відбутися не пізніше ніж через три місяці й десять днів після дня проведення підготовчого засідання суду;
- дату засідання суду, на якому буде винесено ухвалу про санацію боржника, чи про визнання його банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури.

Виявлення всіх кредиторів та санаторів. З метою визначення всіх кредиторів та осіб, які бажають узяти участь у санації боржника, суддя на підготовчому засіданні виносить ухвалу, якою зобов'язує заявника подати за свій рахунок в офіційний друкований орган Верховної Ради України або Кабінету Міністрів України (газети "Голос України" чи "Урядовий кур'єр") оголошення щодо порушення справи про банкрутство. Кредитори в місячний строк від дня публікації в офіційному друкованому органі такого оголошення подають до господарського суду письмові заяви про грошові вимоги до боржника, а також документи, що їх підтверджують. Копії зазначених заяв та доданих до них документів кредитори надсилають боржнику. Заяви з майновими вимогами до боржника можуть подавати всі кредитори незалежно від настання термінів виконання зобов'язань. Наприклад, фінансово-кредитні установи можуть подавати заяви про повернення кредитів, навіть якщо термін

їх погашення за кредитним договором не настав. Визнані боржником грошові вимоги включаються розпорядником майна до реєстру вимог кредиторів. Заяви кредиторів про грошові вимоги, щодо яких є заперечення боржника, розглядаються господарським судом у процесі провадження справи.

Боржник має право при проведенні процедури розпорядження майном одночасно задовольнити вимоги кредиторів відповідно до реєстру вимог кредиторів. Це дозволяється лише за умови пропорційного задоволення вимог усіх кредиторів, включених до реєстру, за згодою кредиторів та за погодженням з розпорядником майна.

Громадяни і юридичні особи, які бажають взяти участь у санації боржника, повинні подати розпоряднику майна заяву про участь у санації у той самий строк, що і кредитори.

Ставку державного мита для заяв кредиторів, які порушують справу про банкрутство, а також заяв кредиторів, що звертаються із майновими вимогами до боржника після опублікування оголошення щодо порушення справи, встановлено в розмірі 5 неоподаткованих мінімумів доходів громадян. Заяви боржників та санаторів державним митом не оподатковуються.

Попереднє засідання господарського суду проводиться не пізніше ніж через три місяці після проведення підготовчого засідання суду. На попередньому засіданні господарський суд проводить таку роботу:

- розглядає реєстр вимог кредиторів,
- вивчає вимоги кредиторів, щодо яких були заперечення боржника і які не були включені розпорядником майна до реєстру;
- виносить ухвалу, що в ній зазначається розмір визнаних судом вимог кредиторів, які включаються розпорядником майна до реєстру, а також призначає дату проведення зборів кредиторів.

Ухвала про затвердження реєстру вимог кредиторів є підставою для визначення кількості голосів, які належатимуть кожному кредитору на зборах (у комітеті) кредиторів.

Реєстр вимог кредиторів має включати:

- усі визнані судом вимоги кредиторів;
- відомості про кожного кредитора,
- розмір грошових зобов'язань боржника стосовно кожного кредитора, а також його зобов'язань щодо сплати податків і зборів;
- черговість задоволення кожної вимоги.

Збори кредиторів і утворення комітету кредиторів проводиться протягом десяти днів після винесення відповідної ухвали на попередньому засіданні господарського суду. Розпорядник майна повідомляє кредиторів згідно з реєстром про місце і час проведення зборів кредиторів та організовує таке проведення. Збори кредиторів на вимогу комітету кредиторів або окремих кредиторів скликаються судовим керуючим протягом двох тижнів з дня надходження письмової вимоги про скликання. Вони проводяться за місцезнаходженням боржника. Збори вважаються повноважними незалежно від кількості голосів кредиторів, які беруть участь у зборах, якщо всіх кредиторів було письмово повідомлено про час і місце проведення зборів.

Кредитори мають на зборах кількість голосів, пропорційну сумі їхніх вимог, записаних до реєстру, кратній тисячі гривень. Рішення вважається ухваленим, якщо за нього було подано більшість голосів кредиторів, присутніх на зборах.

До компетенції зборів кредиторів належить прийняття рішення про вибори членів комітету кредиторів (у складі не більше семи осіб); визначення кількісного складу комітету, його повноважень та низки інших питань. Створення комітету є обов'язковим, якщо кількість кредиторів перевищує десять осіб. У роботі комітету має право брати участь з правом дорадчого голосу арбітражний керуючий, представник працівників боржника, за необхідності - представник органу, уповноваженого управляти майном боржника, та представник органу місцевого самоврядування.

До компетенції комітету кредиторів належить прийняття рішення про:

- вибори голови комітету та скликання зборів кредиторів;
- підготовку та укладення мирової угоди;

-внесення пропозицій господарському суду щодо продовження або скорочення строку процедур розпорядження майном боржника чи санації боржника;

- звернення до господарського суду з клопотанням про відкриття процедури санації, визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури, припинення повноважень судового розпорядника майна, (керуючого санацією, ліквідатора) та про призначення нового судового розпорядника майна.

Визнання боржника банкрутом здійснюється господарським судом і відкривається ліквідаційна процедура за відсутністю пропозицій щодо проведення санації або незгоди кредиторів з її умовами, а також у разі недосягнення домовленості про укладення мирової угоди. Строк ліквідаційної процедури не може перевищувати дванадцяти місяців. У деяких випадках господарський суд може продовжити цей термін ще до шести місяців. Цією ж постановою господарський суд призначає також ліквідаторів (ліквідаційну комісію). З моменту визнання боржника банкрутом:

- припиняється підприємницька діяльність боржника;
- до ліквідаційної комісії переходить право розпоряджання майном банкрута й усі його майнові права та обов'язки;
- вважаються такими, що настали, строки всіх боргових зобов'язань банкрута;
- припиняється нарахування пені та відсотків на всі види заборгованості банкрута;
- відомості про фінансове становище банкрута перестають бути конфіденційними чи становити комерційну таємницю.

Після визнання боржника банкрутом, з рішення господарського суду, власників або в інших передбачених законодавством випадках відкривається ліквідаційна процедура. Ліквідаційна процедура - це задоволення вимог кредиторів через продаж майна та ліквідацію юридичної особи боржника. Здійснення ліквідаційних процедур проводиться ліквідаційною комісією.

При цьому слід зазначити, що характер ліквідаційних заходів, які застосовуються в ході провадження справи про банкрутство, майже ідентичний тим, які здійснюються в разі ліквідації підприємств з інших ніж банкрутство причин, наприклад у разі ліквідації підприємства з рішення його власників.

### **7.3 Задоволення претензій кредиторів**

Кошти, виручені від продажу майна банкрута, спрямовуються на задоволення претензій кредиторів. Проте грошових засобів, виручених від продажу ліквідаційної маси, може не вистачити для задоволення претензій усіх заінтересованих осіб. Згідно із Законом України "Про відновлення платоспроможності боржника або оголошення його банкрутом" у процесі розподілу виручки від продажу ліквідаційної маси.

У першу чергу покриваються витрати, пов'язані з провадженням справи, а також задовольняються вимоги кредиторів, що забезпечені заставою.

До витрат, пов'язаних із провадженням справи про банкрутство, належать, зокрема, такі:

- витрати кредитора на сплату державного мита й публікацію оголошення щодо порушення справи про банкрутство;
- витрати на публікацію в засобах масової інформації оголошення про порядок продажу майна банкрута;
- витрати розпорядника майна та ліквідаційної комісії, пов'язані зі збереженням майнових активів банкрута, а також сплатою державного мита за позовами про стягнення дебіторської заборгованості суб'єкта банкрутства;
- витрати ліквідаційної комісії та розпорядника майна в разі залучення ними експертів, консультантів та інших подібних осіб;
- витрати кредиторів на проведення аудиту, якщо аудит проводився з рішення господарського суду їхнім коштом;
- витрати на оплату праці розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора.

Названі витрати відшкодовуються ліквідаційною комісією після реалізації нею частини ліквідаційної маси. Майно банкрута, яке є предметом застави, включається до складу ліквідаційної маси, але використовується тільки для позачергового задоволення вимог заставоутримувача. Якщо в результаті реалізації предмета застави виявиться, що виручена сума перевищує розмір забезпечених цією заставою вимог, то різниця використовується для задоволення вимог кредиторів у порядку черговості. Якщо ж коштів, виручених від реалізації застави, не вистачило для задоволення відповідних вимог, то різниця відшкодовується заставоутримувачу із загальної ліквідаційної маси в черзі з іншими кредиторами.

У другу чергу, виконуються зобов'язання перед працівниками підприємства-банкрута (за винятком повернення внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства або виплат на акції трудового колективу).

У третю чергу, задовольняються вимоги щодо сплати державних і місцевих податків та неподаткових платежів до бюджету, вимоги органів державного страхування та соціального забезпечення.

У четверту чергу, задовольняються вимоги кредиторів, не забезпечені заставою.

У п'яту чергу задовольняються вимоги членів трудового колективу щодо повернення їхніх внесків до статутного фонду підприємства та ін.

У шосту чергу задовольняються всі інші вимоги, зокрема, вимоги власників корпоративних прав.

Коли майна бракує для повного задоволення всіх вимог однієї черги, претензії задовольняються пропорційно належній кожному кредиторові сумі.

Претензії, виявлені й заявлені після закінчення встановленого строку, задовольняються з майна підприємства, що залишилось після задоволення першочергових претензій, а також претензій, заявлених у встановлений строк.

Претензії, не задоволені за браком майна, вважаються погашеними. Погашеними вважаються також претензії, не визнані ліквідаційною комісією



(органом, що проводить ліквідацію), а також ті, щодо яких кредитори протягом місячного строку від дня одержання повідомлення про повне або часткове невизнання претензії не подали відповідних позовів до господарського суду.

Майно, що залишилось після задоволення претензій кредиторів і членів трудового колективу, використовується відповідно до рішення власника. У разі реорганізації підприємства його права та обов'язки переходять до правонаступників. Якщо майна банкрута вистачило, щоб задовольнити всі вимоги кредиторів, надалі його вважають вільним від боргів і він може продовжити свою підприємницьку діяльність.

Підставою для ухвалення господарським судом проведення санації боржника може бути:

1. Санаційна спроможність боржника, тобто наявність реалістичної санаційної концепції.

2. Наявність реальних можливостей виконання плану санації, відновлення платоспроможності підприємства-боржника та його успішної виробничо-господарської діяльності.

3. Наявність санатора, який має достатньо фінансових ресурсів для фінансового оздоровлення боржника.

Ініціатива санації може походити від самого підприємства-боржника. Як правило, у такому разі справа про банкрутство також ініціюється боржником. Це робиться в тому разі, коли підприємство є санаційно спроможним, однак йому бракує часу для реалізації плану санації. Заява про банкрутство подається з надією отримати відстрочення платежів кредиторам, наприклад у разі укладання мирової угоди. Відтак разом із заявою про банкрутство боржник подає до господарського суду план санації та проект мирової угоди.

Фізичні та юридичні особи, які виявили бажання стати санаторами, мають подати заяву до господарського суду з письмовою гарантією погашення боргів особи, проти якої розпочато провадження справи про банкрутство.

До заяви треба додати:

- план фінансової санації (реорганізації) боржника;

- відомості про фінансовий стан та платоспроможність санатора;
- дані про характер майнових відносин між боржником та потенційним санатором.

Для санатора мотивуючими стимулами можуть бути такі:

- здобуття контролю над підприємством-боржником;
- ефект синергізму, пов'язаний із новими можливостями внутрішньої кооперації, диверсифікації продукції або ринків збуту товарів;
- збереження надійного постачальника сировини та матеріалів чи споживача продукції тощо;
- приватизація підприємства, якщо воно має державну форму власності.

Особа, яка бажає взяти участь у санації боржника, має право ознайомитися з його майновим і фінансовим становищем безпосередньо на підприємстві. Потенційний санатор може також дати доручення аудиторській чи консалтинговій фірмі провести санаційний аудит боржника з метою визначення його санаційної спроможності.

Санація вводиться на строк не більше ніж дванадцять місяців. На клопотання комітету кредиторів чи керуючого санацією або інвесторів цей строк може бути продовжено ще на кілька місяців (до шести) або скорочено.

Комітет кредиторів приймає рішення про погодження кандидатури керуючого санацією, вибір інвестора (санатора), схвалення плану санації боржника. Одночасно з винесенням ухвали про санацію господарський суд призначає керуючого санацією. Керуючим санацією може бути запропоновано особу, яка виконувала повноваження розпорядника майна (або й керівника підприємства, якщо на це є згода комітету кредиторів чи інвесторів). З дня винесення ухвали про санацію припиняються повноваження керівника боржника (зрозуміло, якщо його не призначено керуючим санацією).

Керуючий санацією має право:

- самостійно розпоряджатися майном боржника;
- укласти від імені боржника мирову угоду та інші цивільно-правові угоди;

- у разі наявності відповідних підстав, відмовлятися від виконання договорів боржника.

Суттєвим є те, що керуючий санацією в тримісячний строк з дня прийняття рішення про санацію має право відмовитися від виконання договорів боржника, укладених до початку провадження справи про банкрутство, якщо:

- виконання договору ставить боржника в явно не вигідні умови;
- договір є довгостроковим (понад один рік) або таким, що передбачає настання позитивних результатів для боржника в довгостроковій перспективі, крім випадків випуску продукції з технологічним циклом, більшим за строки санації боржника;
- виконання договору може з певних причин завадити відновленню платоспроможності боржника.

Угоди боржника (на подання керуючого санацією) можуть бути визнані господарським судом недійсними за умови, коли:

- угоду укладено боржником із заінтересованими особами на шкоду іншим заінтересованим особам;
- угоду укладено боржником з окремим кредитором чи іншою заінтересованою особою за шість і менше місяців до прийняття рішення про санацію, коли вона надає перевагу одному кредитору перед іншими або пов'язана з виплатою (видачею) частки (паю) в майні боржника у зв'язку з виходом зі складу учасників чи замовників боржника.

До основних обов'язків керуючого санацією належать такі:

- приймання в господарське відання майна боржника та його інвентаризація;
- відкриття спеціального рахунку для проведення санації та розрахунків з кредиторами;
- розробка плану санації боржника;
- забезпечення ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності;
- здійснення заходів щодо стягнення дебіторської заборгованості боржника;

- періодичний звіт перед комітетом кредиторів про хід реалізації плану санації.

Протягом трьох місяців з дня винесення ухвали про санацію боржника керуючий санацією зобов'язаний подати комітету кредиторів для розгляду план санації (реорганізації). В іншому разі, господарський суд має право прийняти рішення про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури. За наявності санаторів план санації розробляється та погоджується з їхньою участю. План санації розглядається комітетом кредиторів, який скликається керуючим санацією в чотиримісячний строк від дня винесення господарським судом ухвали про санацію. План вважається схваленим, якщо за нього на засіданні комітету кредиторів було подано понад половину голосів кредиторів - членів комітету кредиторів. Схвалений комітетом кредиторів план санації та протокол засідання комітету кредиторів подаються керуючим санацією до господарського суду на затвердження не пізніше ніж через п'ять днів від дня проведення засідання комітету кредиторів. Господарський суд спеціальною постановою затверджує умови санації підприємства-боржника, які можуть бути у формі:

- плану реорганізації (як правило, без збереження юридичної особи боржника);
- плану фінансової санації (зі збереженням юридичної особи боржника).

План реорганізації розробляється в тому разі, коли фінансування санації здійснюється зовнішнім інвестором. Це означає, що головна мета провадження справи про банкрутство - задоволення претензій кредиторів - досягається (головним чином) за рахунок коштів санатора. Саме тому обов'язковими складовими частинами плану реорганізації повинні бути:

- умови участі санатора в задоволенні вимог кредиторів;
- умови та порядок реорганізації юридичної особи-боржника;
- механізм виплати санатором боргу кредиторам (строки, послідовність, форми тощо).

Перший пункт повинен містити угоду між боржником і санатором про надання фінансових ресурсів або про переведення боргу на санатора (що є можливим лише за згодою кредиторів).

Включення санатора до складу учасників (власників) підприємства може відбуватися такими способами:

- в ході збільшення статутного фонду боржника, коли всі або більша частина корпоративних прав нової емісії викуповуються санатором;
- у результаті переуступлення частини корпоративних прав санатору власниками підприємства, що підлягає санації;
- внаслідок злиття, поглинання чи приєднання.

Укладання мирової угоди передбачене статтею 35 Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом". Мирова угода - це процедура досягнення домовленості між боржником та кредиторами щодо пролонгації строків сплати належних кредиторам платежів або щодо зменшення суми боргів.

У проекті мирової угоди викладаються пропозиції боржника за такими позиціями:

- форма платіжних поступок кредиторів (списання чи пролонгація);
- бажаний період пролонгації заборгованості;
- бажана сума списання боргу;
- обсяг (квота) початкового погашення заборгованості.

Згідно з національним законодавством мирова угода між боржником і кредиторами може бути укладена на будь-якому етапі провадження справи про банкрутство. Вона може стосуватися лише вимог, забезпечених заставою та другої та наступних черг кредиторів. Рішення про укладення мирової угоди від імені кредиторів приймає комітет кредиторів більшістю голосів. Воно вважається ухваленим за умови, що всі кредитори, вимоги яких забезпечено заставою майна боржника, висловили письмову згоду на укладення мирової угоди. Рішення про укладення мирової угоди підписують: від імені боржника - керівник чи керуючий санацією, ліквідатор, від імені кредиторів - голова

комітету кредиторів. Угода укладається в письмовій формі і підлягає затвердженню господарським судом. З цією метою керуючий майном протягом п'яти днів від дня укладення мирової угоди повинен подати до господарського суду заяву про затвердження мирової угоди.

До заяви додаються такі документи:

1. Текст мирової угоди.
2. Протокол засідання комітету кредиторів, на якому було ухвалене рішення про укладення мирової угоди.
3. Список кредиторів.
4. Зобов'язання боржника щодо відшкодування всіх першочергових витрат.
5. Письмові заперечення кредиторів, які не голосували на підтримку мирової угоди.

Виділяють дві основні форми поступок кредиторів, які можна передбачити в мировій угоді:

- мораторій;
- списання частини заборгованості.

Мирова угода щодо відстрочення сплати платежів у бюджет та цільові позабюджетні фонди укладається відповідно до вимог податкового законодавства. Державні органи можуть погодитися на відстрочення частини вимог, якщо внаслідок такої поступки підприємство відновить свою господарську діяльність і матиме змогу сплачувати наступні обов'язкові платежі на користь держави.

#### **7.4 Реорганізація підприємства**

Одним із інструментів фінансового оздоровлення підприємств є реструктуризація. Законом України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом", іншими нормативно-правовими документами передбачено використання реструктуризації як ефективного

засобу відновлення платоспроможності підприємства, який рекомендується включати до плану санації.

Реструктуризація підприємства - це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Форми реструктуризації:

1. Реструктуризація виробництва.
2. Реструктуризація активів.
3. Фінансова реструктуризація.
4. Корпоративна реструктуризація (реорганізація).

Реструктуризація виробництва передбачає зміни в організаційній та виробничо-господарській сфері підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності.

У рамках цього виду реструктуризації можуть здійснюватися такі заходи:

- зміна керівництва підприємства;
- запровадження нових, прогресивних форм та методів управління;
- диверсифікація асортименту продукції;
- поліпшення якості продукції;
- підвищення ефективності маркетингу;
- зменшення витрат на виробництво;
- скорочення чисельності зайнятих на підприємстві.

До основних заходів щодо реструктуризації активів слід віднести такі:

- продаж частини основних фондів;
- продаж зайвого обладнання, запасів сировини та матеріалів тощо;
- продаж окремих підрозділів підприємства;
- зворотний лізинг;

- реалізація окремих видів фінансових вкладень;
- рефінансування дебіторської заборгованості.

Фінансова реструктуризація пов'язана зі зміною структури та розмірів власного й позичкового капіталу, а також зі змінами в інвестиційній діяльності підприємства.

До основних заходів у рамках фінансової реструктуризації можна віднести:

- реструктуризація кредиторської заборгованості;
- одержання додаткових кредитів;
- збільшення статутного фонду;
- заморожування інвестиційних вкладень.

Корпоративна реструктуризація пов'язана з реорганізацією підприємства, її наслідком є повна або часткова зміна власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб та (або) організаційно-правової форми організації бізнесу.

До заходів, які вживаються в рамках корпоративної реструктуризації, можна віднести:

- часткова або повна приватизація;
- поділ великих підприємств на частини;
- виокремлення із великих підприємств окремих підрозділів;
- виокремлення об'єктів соціально-культурного та інших непрофільних підрозділів;
- приєднання до інших, більш потужних підприємств чи злиття з ними.

За формальними ознаками розрізняють три види реорганізації показані на рис. 7.3:

1. Реорганізація, спрямована на укрупнення підприємства (злиття, приєднання, поглинання).
2. Реорганізація, спрямована на подрібнення підприємства (поділ, виокремлення).
3. Реорганізація без зміни розмірів підприємства (перетворення).





Рисунок 7.3 - Види реорганізації підприємства

У разі реорганізації підприємства слід урахувувати низку законодавчих передумов та вимог, а саме:

- порядок державної реєстрації (перереєстрації) та ліквідації суб'єктів господарювання;
- вимоги антимонопольного законодавства;
- вимоги щодо захисту інтересів кредиторів підприємства, його власників, персоналу тощо;
- порядок емісії акцій (у разі реорганізації акціонерного товариства);
- можливі екологічні, демографічні та інші наслідки.

Приховане банкрутство: навмисне приховання факту стійкої фінансової неспроможності через подання недостовірних даних, якщо це завдало матеріальних збитків кредиторам, карається позбавленням волі на строк до 2 років або штрафними санкціями до 300 мінімальних розмірів зарплати з

позбавленням права займатися певною діяльністю протягом 5 років. Об'єктивно факт приховання банкрутства визначається такими двома ознаками:

- надання кредитору неправдивих даних про фінансовий стан неплатоспроможного боржника;
- причинний зв'язок між подачею таких даних та збитками, що їх зазнав кредитор.

Мотиви та цілі приховання банкрутства:

- надія на поліпшення фінансового стану або на виконання фінансових зобов'язань особами, які, у свою чергу, є боржниками даної особи;
- спроба одержати банківський кредит для покриття заборгованості чи привласнення одержаних коштів з наступною ліквідацією підприємства;
- прагнення отримати вигідне замовлення на виробництво товарів, робіт, послуг від держави чи інших замовників і т.д.

Суб'єктами прихованого банкрутства можуть бути засновники підприємства, власники, посадові особи.

Мінімальне стягнення у разі виявлення факту прихованого банкрутства застосовується:

- якщо прихована фінансова неспроможність є наслідком банкрутства іншої юридичної особи або настала внаслідок порушення законодавства контрагентами (монополізація ринку цін, недобросовісна конкуренція, махінації з фінансовими ресурсами);
- якщо вона є наслідком дії форс-мажорних обставин.

Максимальні санкції застосовуються, якщо фінансова неспроможність є наслідком невміння вести ефективну фінансово-господарську діяльність, недостатньої кваліфікації керівництва, недбалості, крадіжок, різного роду зловживань, прорахунків щодо оцінки ринків збуту і т.д.

Мета повідомлення неправдивої інформації можуть бути різними:

- порушення справи про банкрутство чи санація підприємства в рамках провалення справи про банкрутство;

- ліквідація, реорганізація чи приватизація підприємства з метою приховання незаконного витрачання коштів;

- надання недостовірних даних аудиторю з метою одержання необ'єктивного висновку про фінансовий стан підприємства.

Законодавство передбачає відповідальність за доведення до банкрутства.

Зумисне банкрутство - це доведення суб'єкта підприємницької діяльності до стійкої фінансової неплатоспроможності через здійснення з корисливих мотивів власником або посадовою особою підприємства протиправних дій або через невиконання чи неналежне виконання своїх службових обов'язків, що завдало істотної шкоди державним або громадським інтересам чи законним правам власників і кредиторів. Умисне доведення до банкрутства, якщо це завдало істотної шкоди державним чи громадським інтересам або правам та інтересам кредиторів, що охороняються законом, - карається штрафом від п'ятисот до восьмисот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян з позбавленням права обіймати певні посади або здійснювати певну діяльність на строк до 5-ти років. Ті самі дії, якщо вони завдали великої матеріальної шкоди, - караються позбавленням волі на строк до 5 років з конфіскацією майна.

### **Контрольні запитання:**

1. Як здійснюється досудове, судове врегулювання господарських спорів?
2. Який порядок оголошення підприємства банкрутом?
3. Як здійснюється Задоволення претензій кредиторів?
4. Як здійснюється Фінансова санація на ухвалу господарського суду?
5. Поясніть сутність мирової угоди.
6. Як здійснюється санація шляхом реорганізації підприємства?
7. Що таке приховане, фіктивне та зумисне банкрутство?
8. Як здійснюється Аналіз формування витрат господарського суду?
9. Як здійснюється Обґрунтування позовних вимог кредиторів?
10. Як проводиться формування плану реорганізації підприємства?
11. Як здійснюється формування альтернативних варіантів санації?

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

### Основні

1. Лігоненко Л.О. Антикризисное управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій – К.: Київський національний торговельно-економічний університет., 2001. – 580с.
2. Кошкин В.и. и др. Антикризисное управление. Модуль 11.- М: ИНФРА-М, 2000.- 512 с.
3. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. 3-тє вид., -К.: КНЕУ, 2000.- 460 с.
4. Антикризисное управление / Под ред. Э. М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2000.
5. Кивачук В. С. Оздоровление предприятия: Экономический анализ. М.: Изд. деловой и учебной литературы; Минск: Амалфея, 2002.
6. Планування інноваційної діяльності: альтернативи і етапи/ Захарчин Г.М. Збірник наукових праць. Економіка і управління підприємствами Національний університет «Львівська політехніка», Львів:2015.
7. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства  
[http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=75462&cat\\_id=38738](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=75462&cat_id=38738)
8. Матвійчук А. Діагностика банкрутства підприємств // [http://me.kmu.gov.ua/file/link/99747/file/matvijchuk\\_4\\_07\\_U.pdf&search\\_param=%E1%E0%ED%EA%F0%F3%F2%F1%F2%E2%E0&searchPublishing=1](http://me.kmu.gov.ua/file/link/99747/file/matvijchuk_4_07_U.pdf&search_param=%E1%E0%ED%EA%F0%F3%F2%F1%F2%E2%E0&searchPublishing=1).
9. Судакова О. І. Економічна діагностика банкрутства підприємства // <http://www.rusnauka.com/3.KAND2007/Economics/17386.doc.htm>
10. Устенко С. В., Павловська Н. О. Застосування інформаційних технологій для діагностики банкрутства на підприємствах // [http://nc.ufeі.ukrsat.com/Kyrsi%202003/tezi/images\\_tezi/121.htm](http://nc.ufeі.ukrsat.com/Kyrsi%202003/tezi/images_tezi/121.htm)

11. Балдин К.В., Быстров О.Ф., Рукусуев А.В., Антикризисное управление: макро- и микроуровень : Учебное пособие. - М.: Издательство торговая корпорация „ Дашков и К<sup>о</sup>”, 2005.-316 с.

12. Методичні рекомендації з виявлення ознак неплатоспроможності підприємства й ознак дій по прихованню банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства, затверджені наказом Мінекономіки від 19.01.2006 р. № 14

### Додаткові

1. Закон України "Про підприємництво", №698-XII від 07.02.91р.// Українська Інвестиційна Газета 2000, N36 від 12.09.2000р.

2. Закон України "Про підприємства в Україні", №887-XII від 27.03.91 р.

3. Закон України "Про інвестиційну діяльність" №1560-XII від 18.09.91 р.

4. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", №996-XIV від 16.07.99 р.

8.Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 30. 07. 99 р.1999 Голос України

10.Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності»1992 Відомості Верховної Ради України

11.Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств" № 283/97 - ВВР України від 22. 05. 97 р. (зі змінами та доповненнями)2003Налоги и бухгалтерский учет

13.Постанова КМУ «Про затвердження Положення про порядок санації державних підприємств» від 8. 02. 94 р. № 671994 Зібрання постанов Уряду України

14.Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій: Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству № 22 від 23.02.98р.

15.Методика оцінки державних корпоративних прав: Постанова Кабінету Міністрів України № 1406 від 2. 08.99 р.

16.Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації», № 49/121 від 26. 01. 2001 р. ВР України від 2. 10. 92 р. зі змінами і доповненнями

17.Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації: Наказ Міністерства фінансів України, Фонду державного майна України № 49/121 від 26. 01. 2001 р

18.Про методичні рекомендації щодо проведення аналізу фінансового стану підприємства - боржника при отриманні відстрочок (розстрочок): лист ДПАУ № 7141/10/20 0017 від 15. 06. 98 р.

19. Лахтіонова Л. А Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія, К.: КНЕУ, 2001

20. Терещенко О. О Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник, К.: КНЕУ, 2000

21. Діагностика банкрутства інноваційного підприємства /Борзенко В.І., П'ятак Т.В Матеріали міжнародної науково-практичної конференції „Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств” 29 – 30 жовтня 2008 р.–Харків: НТУ „ХПІ”. – 2008. – с.70 – 71.

22. Методика аналізу фінансового стану інноваційного підприємства /Борзенко В.І., П'ятак Т.В Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. -Харків: НТУ „ХПІ”. – 2008. – №50. – с.49 – 52

23. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства /Борзенко В.І., П'ятак Т.В Вісник НТУ „ХПІ”. Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. –Харків: НТУ „ХПІ”. – 2010. – №50. – с.25-29

24. Управління конкурентоспроможністю підприємства/ Борзенко В.І., П'ятак Т.В, Міщенко В.В. Вісник НТУ „ХПІ”. Збірник наукових праць.

Тематичний випуск: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємств. –Харків: НТУ „ХП”. – 2014. – №45(1088) . – с.103-106.

25. Прогнозування конкурентоспроможності інноваційного товару/ Борзенко В.І., П’ятак Т.В, Тимченко І.Є.Наукові записки. Збірник наукових праць: Право. Економіка. Гуманітарні науки. – Харків: ХЕПУ.– 2013. – № 2(15). – с. 41-46.

26. Прогнозування конкурентної ціни інноваційного товару/ Борзенко В.І., П’ятак Т.В Матеріали УІ міжнародної науково-практичної конференції „Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств” 30 – 31 жовтня 2013 р. –Харків: НТУ „ХП”. – 2013. – с.217-218.

27.Тищенко О. М., Норік Л. О. Моделювання оцінки та прогнозування фінансової стійкості підприємства [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://vlp.com.ua/node/3193>

28.Слободян Н. Г. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах: методологія і практика [Текст] // Економічний аналіз : зб. наук. праць . – Тернопіль : Економічна думка, 2014. – Том 18. – № 2. – С. 239-245.

29. Прогнозування фінансових результатів підприємства на основі моделювання його фінансової стійкості./ Борзенко В.І. Власова Н.О. Актуальные научные исследования в современном мире: материалы УІІІ Междунар.научн.-практ. инт.-конф., 22-23 декабря 2015 г., Переяслав-Хмельницкий // Сб.науч.тр. – Переяслав-Хмельницкий, 2015.- Вып.8.-Ч.3.- С.43-48

30. Кошкин В.И. и др.Антикризисное управление. Модуль 11.- М: ИНФРА-М, 2000

31.Фінанси підприємств: Підручник/ Керівник авт. кол. і наук. ред. проф.. А.М. Поддєрьогін 4-те вид., -К.: КНЕУ,2002

32. Верхоглядова Н. А. Фінансовий аналіз суб’єктів господарської діяльності промислових підприємств, Дніпропетровськ: Наука і освіта 2003

33. Белых Л. П., Федотова М. А Антикризисное управление / Под ред. Э. М. Короткова ИНФРА-М 2000
34. Белых Л. П., Федотова М. А Реструктуризация предприятия. М.: ЮНИТИ, 2001
35. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник, К.:КНЕУ, 2000
36. Ковалев В.В. Сборник задач по финансовому анализу, М.: Финансы и статистика 1997



Додаток 1

до Методичних рекомендацій щодо  
виявлення ознак неплатоспроможності  
підприємства та ознак дій з приховування  
банкрутства, фіктивного банкрутства чи  
доведення до банкрутства

**ПЕРЕЛІК ПОКАЗНИКІВ,**  
що використовується при здійсненні поглибленого аналізу фінансово-  
господарського стану неплатоспроможних підприємств

Скорочення	Найменування показника	Джерело інформації	
Б	баланс	форма № 1	рядок 280 (або рядок 640)
Б початок	баланс на початок періоду	форма № 1	рядок 280 (640), графа 3
Б кінець	баланс на кінець періоду	форма № 1	рядок 280 (640), графа 4
ВК	власний капітал	форма № 1	рядок 380
ВОА	власні оборотні активи	форма № 1	рядок 380 – рядок 080 або (рядок 260 + рядок 270) - (рядок 430 + рядок 480 + рядок 620 + рядок 630)
ВОЗ	вартість основних засобів (залишкова)	форма № 1	рядок 030
ГК	грошові кошти та їх еквіваленти в національній та іноземній валюті, поточні фінансові інвестиції	форма № 1	рядок 230 + рядок 240
ДП	довгострокові пасиви	форма № 1	рядок 480
З	запаси	форма № 1	рядок 100 + рядок 110 + рядок 120 + рядок 130 + рядок 140
ЗОЗ	знос основних засобів (на початок, кінець періоду)	форма № 1	рядок 032, графа 3 або графа 4
ЗНВП	забезпечення наступних виплат платежів	форма № 1	рядок 430

Скорочення	Найменування показника	Джерело інформації	
ДМП	доходи майбутніх періодів	форма № 1	рядок 630
ПФІ	поточні фінансові інвестиції	форма № 1	рядок 220
ПЗ	поточні зобов'язання	форма № 1	рядок 620
ДФІук	довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	форма № 1	рядок 040
ДФІін	довгострокові фінансові інвестиції - інші	форма № 1	рядок 045
ВМП	витрати майбутніх періодів	форма № 1	рядок 270
НА	необоротні активи	форма № 1	рядок 080
НДП	“нормальні” джерела покриття	форма № 1	рядок 380 + рядок 430 -  рядок 360  - -  рядок 370  + рядок 480 – рядок 080 + + рядок 500 + рядок 510 + рядок 520 + + рядок 530 + рядок 540
ОА	оборотні активи	форма № 1	рядок 260
ПВОЗ	первісна вартість основних засобів (на початок, кінець періоду)	форма № 1	рядок 031, графа 3 або графа 4
ПВОЗКП	первісна вартість основних засобів на кінець періоду	форма № 1	рядок 031, графа 4
ПВОЗПП	первісна вартість основних засобів на початок періоду	форма № 1	рядок 031, графа 3
ПК	позиковий капітал (довгострокові та поточні зобов'язання)	форма № 1	рядок 480 + рядок 620

Скорочення	Найменування показника	Джерело інформації	
СРВК	середня вартість основних засобів	форма № 1	рядок 380 (графа 3 + графа 4) / 2
СДЗ	середня дебіторська заборгованість	форма № 1	рядки 160, 170, 180, 190, 200, 210 (графа 3 + графа 4) / 2
СЗ	середні запаси	форма № 1	рядки 100, 110, 120, 130, 140 (графа 3 + графа 4) / 2
СКЗ	середня кредиторська заборгованість	форма № 1	рядки 500, 510, 520, 530, 540 (графа 3 + графа 4) / 2
ФК	функціонуючий капітал	форма № 1	рядок 260 – рядок 620
ВР	дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	форма № 2	рядок 010
ЗВЗП	затрати на виробництво та збут продукції	форма № 2	рядок 040 + рядок 070 + +рядок 080 + рядок 090
ВПЗ	валовий прибуток (збиток)	форма № 2	рядок 050
СР	собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	форма № 2	рядок 040
АВ	адміністративні витрати	форма № 2	рядок 070
ВЗ	витрати на збут	форма № 2	рядок 080
ПЗЗД зп	прибуток (збиток) від звичайної діяльності за звітний період	форма № 2	рядок 190 або рядок 195, графа 3
ЧП	чистий прибуток (збиток)	форма № 2	рядок 220 або рядок 225
А	амортизація як елемент операційних витрат	форма № 2	рядок 260
ВАЧОЗ	вартість активної частини основних засобів на кінець року	форма № 5	рядок 130, графа 14 + рядок 140, графа 14

Скорочення	Найменування показника	Джерело інформації	
ЗАЧОЗ	знос активної частини основних засобів на кінець року	форма № 5	рядок 130, графа 15 + рядок 140, графа 15
ПВАЧОЗ	первісна вартість активної частини основних засобів на початок року	форма № 5	рядок 130, графа 3 + рядок 140, графа 3
ПВОЗВПП	первісна вартість основних засобів, які вибули протягом періоду	форма № 5	рядок 260, графа 8
ПВОЗНПП	первісна вартість основних засобів, які надійшли протягом періоду	форма № 5	рядок 260, графа 5
ОЗ	основні засоби (усього по підприємству) станом на кінець року	форма № 11-ОЗ	рядок 100, графа 7
ОЗОД	основні засоби основного виду економічної діяльності	форма № 11-ОЗ	рядок 140, графа 7
ОЗПА	вартість основних засобів, на які повністю нараховано амортизацію (знос)	форма № 11-ОЗ	рядок 100, графа 11
СОЧШП	середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу осіб	форма № 3-ПВ	рядок 3170, графа 2

Скорочення	Найменування показника	Джерело інформації	
ПП	прийнято працівників, осіб	форма № 3-ПВ	рядок 5010, графа 1
ВП	вибуло працівників, усього, осіб	форма № 3-ПВ	рядок 5020, графа 1
ВПСШ	вибуло у зв'язку із скороченням штату, осіб	форма № 3-ПВ	рядок 5030, графа 1
НП	не відпрацьовано, всього, людино-годин	форма № 3-ПВ	рядок 3040, графа 1
НПіа	не відпрацьовано у зв'язку з відпустками за ініціативою адміністрації, людино-годин	форма № 3-ПВ	рядок 3100, графа 1
НПіа3	відпустки з ініціативи адміністрації тривалістю понад 3 місяці підряд, людино-годин	форма № 3-ПВ	рядок 3110, графа 1
НПСТ	неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день, тиждень, людино-годин	форма № 3-ПВ	рядок 3120, графа 1
ПРС	простої, людино-годин	форма № 3-ПВ	рядок 3130, графа 1
ПРГ	прогули, людино-годин	форма № 3-ПВ	рядок 3150, графа 1
В	кількість вакансій на кінець звітного періоду, осіб	форма № 3-ПВ	рядок 5061, графа 1

Скорочення	Найменування показника	Джерело інформації	
КПнчс	кількість працівників у найбільш чисельній зміні в останній робочий день звітнього року, осіб	форма № 1-ПВ (умови праці)	рядок 10170, графа 1
СОЧепз	середньооблікова чисельність усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	форма № 1-ПВ	рядок 1010, графа 1
ФОП	фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	форма № 1-ПВ	рядок 1020, графа 1
ЗЗП	сума заборгованості із виплати заробітної плати, всього тис. грн.	форма № 1-ПВ	рядок 2010, графа 1
ОЧПкр	облікова кількість штатних працівників на 31 грудня звітнього року, всього	форма № 1-ПВ	рядок 10010, графа 1
Іок	загальний обсяг інвестицій в основний капітал	форма № 1-інвестиції	рядок 061
Ібр	інвестиції у будівельні і монтажні роботи	форма № 1-інвестиції	рядок 062
Імо	інвестиції у машини, обладнання, інструмент, інвентар	форма № 1-інвестиції	рядок 063

Скорочення	Найменування показника	Джерело інформації	
Іі	інвестиції в інші капітальні роботи і витрати	форма № 1 - інвестиції	рядок 064
ВТІ	загальна сума витрат на технологічні інновації	форма № 1 - інновації	рядок 101
ТІвк	фінансування технологічних інновацій за рахунок власних коштів	форма № 1 - інновації	рядок 202

до Методичних рекомендацій щодо виявлення  
ознак неплатоспроможності підприємства та  
ознак дій з банкрутства чи доведення до  
банкрутства

**СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ**  
оцінки фінансового стану підприємства

Основні показники, які характеризують аспекти діяльності, що відстежуються, одиниця виміру	Порядок розрахунку аналітичних показників	Висновки
<b>Показники оцінки стану основних засобів</b>		
частка основних засобів в активах підприємства, %	$\frac{\text{ВОЗ} \times 100}{\text{Б}}$	показує, оскільки в балансі підприємства становлять основні засоби
частка активної частини основних засобів, %	$\frac{\text{ВАЧОЗ} \times 100}{\text{ВОЗ}}$	зростання цього показника в динаміці розцінюється як сприятлива тенденція
коефіцієнт зносу основних засобів, %	$\frac{\text{ЗОЗ} \times 100}{\text{ПВОЗ}}$	характеризує стан основних засобів
коефіцієнт зносу активної частини основних засобів, %	$\frac{\text{ЗАЧОЗ} \times 100}{\text{ПВАЧОЗ}}$	збільшення значення цього показника свідчить про зношення активної частини основних засобів
коефіцієнт відновлення, %	$\frac{\text{ПВОЗНПП} \times 100}{\text{ПВОЗКП}}$	показує, яку частину основних засобів на кінець року становлять нові основні засоби
коефіцієнт вибуття, %	$\frac{\text{ПВОЗВПП} \times 100}{\text{ПВОЗПП}}$	показує, яка частина основних засобів та які з них були на балансі підприємства на початок року, вибули у зв'язку зі зносом або іншими причинами



Основні показники, які характеризують аспекти діяльності, що відстежуються, одиниця виміру	Порядок розрахунку аналітичних показників	Висновки
співвідношення суми основних засобів основної діяльності до суми основних засобів загалом по підприємству станом на кінець року, %	$\frac{\text{ОЗОД} \times 100}{\text{ОЗ}}$	показує, яку частину усіх основних засобів займають основні засоби основної діяльності; зростання показника свідчить про збільшення інвестиції в основну діяльність
ступінь придатності основних засобів у межах нормативного строку служби, %	$\frac{(\text{ЗОЗ} - \text{ОЗПА}) \times 100}{\text{ОЗ} - \text{ОЗПА}}$	збільшення значення цього показника свідчить про зношення основних фондів підприємства
питома вага повністю зношених основних засобів, %	$\frac{\text{ОЗПА} \times 100}{\text{ОЗ}}$	відображає питому вагу повністю амортизованих основних засобів у загальному обсязі основних засобів підприємства
Показники оцінки фінансового стану підприємства		
Оцінка ліквідності		
маневреність власних оборотних засобів	$\frac{\text{ОА}}{\text{ВОА}}$	для нормального функціонування підприємства цей показник змінюється в межах від 0 до 1
коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	$\frac{\text{ОА} + \text{ВМП}}{\text{ПЗ}}$	значення показника залежить від галузей та видів діяльності, його зростання розцінюється як сприятлива тенденція, граничне значення - 1,5

Основні показники, які характеризують аспекти діяльності, що відстежуються, одиниця виміру	Порядок розрахунку аналітичних показників	Висновки
коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{(\text{ОА} - \text{З} - \text{ВМП})}{\text{ПЗ}}$	при аналізі тенденції зміни цього показника необхідно приділяти увагу факторам, які обумовили його зміну
коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)	$\frac{\text{ГК} + \text{ПФІ}}{\text{ПЗ}}$	показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності, граничне значення – 0,1-0,2
частка оборотних коштів в активах, %	$\frac{\text{ОА} \times 100}{\text{Б}}$	показує, яку частину в активах підприємства становлять оборотні кошти
частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, %	$\frac{\text{ВОА} \times 100}{\text{ОА}}$	показує, яку частину становлять власні оборотні кошти в загальному обсязі оборотних коштів підприємства
частка власних оборотних коштів у покритті запасів, %	$\frac{\text{ВОА} \times 100}{\text{З}}$	рекомендована нижня межа цього показника становить 50 відсотків
частка запасів в оборотних активах, %	$\frac{\text{З} \times 100}{\text{ОА}}$	показує, яку частину в оборотних активах підприємства становлять запаси
коефіцієнт покриття запасів	$\frac{\text{НДП}}{\text{З}}$	якщо значення цього показника менше, ніж 1, то поточний фінансовий стан підприємства розглядається як нестійкий

Основні показники, які характеризують аспекти діяльності, що відстежуються, одиниця виміру	Порядок розрахунку аналітичних показників	Висновки
коефіцієнт покриття	$\frac{OA}{PK}$	нормативне значення повинно перевищувати 1
коефіцієнт фінансової автономії	$\frac{BK}{B}$	критичне значення – 0,5; збільшення значення цього показника або зростання показника свідчить про припинення фінансової залежності підприємства від позикових коштів
Оцінка фінансової стійкості		
коефіцієнт концентрації власного капіталу	$\frac{BK}{B}$	зростання цього показника свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства
коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{B}{BK+3НВП+ДМП}$	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання частки позикових коштів при фінансуванні підприємства
коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{BK - HA}{BK}$	значення цього показника залежить від структури капіталу та галузевої приналежності підприємства. Для того щоб зробити висновок, необхідно порівняти значення цього показника із загальногалузевим розміром
коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\frac{PK}{B}$	показує, яку частину в балансі підприємства становить позиковий капітал

Основні показники, які характеризують аспекти діяльності, що відстежуються, одиниця виміру	Порядок розрахунку аналітичних показників	Висновки
коефіцієнт структури довгострокових вкладень	$\frac{ДП}{НА}$	показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується зовнішніми інвесторами. Збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів
коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	$\frac{ДП}{ДП + ВК}$	зростання цього показника в динаміці – негативна тенденція, яка свідчить про залежність від фінансування ззовні
коефіцієнт структури позикового капіталу	$\frac{ДП}{ПК}$	показує, яку частину в позиковому капіталі підприємства становлять довгострокові пасиви
коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	$\frac{ПК}{ВК}$	збільшення значення цього показника свідчить про зниження фінансової стійкості, та навпаки
коефіцієнт забезпечення власними засобами	$\frac{ВК + ЗНВП + ДМП - НА}{ОА}$	зростання цього показника забезпечує для неплатоспроможного підприємства можливість використання позасудових заходів відновлення платоспроможності; граничне значення – 0,1
показник фінансового лівериджу	$\frac{ВК}{Б - ВК}$	зменшення значення цього показника свідчить про позитивні зрушення на підприємстві

Основні показники, які характеризують аспекти діяльності, що відстежуються, одиниця виміру	Порядок розрахунку аналітичних показників	Висновки
продуктивність праці, тис. грн. / особу	$\frac{BP}{COK}$	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства
фондовіддача, грн./грн.	$\frac{BP}{CPBK}$	значення показника залежить від галузевих особливостей підприємства
оборотність коштів у розрахунках оборотів, ОКРО	$\frac{BP}{CDZ}$	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства
час обороту коштів у розрахунках, днів, ЧОКР	$\frac{360 \text{ днів}}{OKPO}$	зменшення значення показника свідчить про збільшення ОКРО та є сприятливою тенденцією для підприємства
оборотність запасів, оборотів, ОЗО	$\frac{CP}{3cp}$	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства
час обороту запасів, днів, ЧОЗ	$\frac{360 \text{ днів}}{OZO}$	сприятливою вважається тенденція зниження цього показника
час обороту кредиторської заборгованості, днів, ЧОКЗ	$\frac{CK3 \times 360 \text{ днів}}{CP}$	сприятливою вважається тенденція зниження показника
тривалість операційного циклу, днів, ТОЦ	$ЧОКР + ЧОЗ$	зменшення значення показника вважається сприятливою тенденцією для підприємства
тривалість фінансового циклу, днів	$ТОЦ - OK3D$	зменшення значення показника вважається сприятливою тенденцією для підприємства

Основні показники, які характеризують аспекти діяльності, що відстежуються, одиниця виміру	Порядок розрахунку аналітичних показників	Висновки
		підприємства
коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	$\frac{\text{СДЗ}}{\text{ВР}}$	зменшення значення показника вважається сприятливою тенденцією для підприємства
оборотність власного капіталу, оборотів	$\frac{\text{ВР}}{\text{СРВК}}$	збільшення значення цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства
оборотність сукупного капіталу, оборотів	$\frac{\text{ВР}}{\text{Б}}$	збільшення значення цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства
коефіцієнт стійкості економічного росту	$\frac{\text{ЧП} - \text{ДВА}}{\text{ВК}}$	показує, якими в середньому темпами може розвиватися підприємство в майбутньому
поточна платоспроможність	$\text{ДФІук} + \text{ДФІін} + \text{ГК} - \text{КП}$	від'ємний результат свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства
коефіцієнт Бівера	$\frac{(\text{ЧП} - \text{А})}{\text{ПК}}$	у разі якщо цей показник не перевищує 0,2, то це відображає небажане скорочення частки прибутку, яка направляється на розвиток виробництва
Оцінка рентабельності		

Основні показники, які характеризують аспекти діяльності, що відстежуються, одиниця виміру	Порядок розрахунку аналітичних показників	Висновки
рентабельність продукції, %	$\frac{\text{ВПЗ} \times 100}{\text{СР} + \text{АВ} + \text{ВЗ}}$	збільшення значення показників рентабельності вважається сприятливою тенденцією для підприємства
рентабельність активів, %	$\frac{\text{ПЗЗД зп} \times 100}{(\text{Б нач} + \text{Б кін})/2}$	
рентабельність сукупного капіталу, %	$\frac{\text{ЧП} \times 100}{\text{Б}}$	
рентабельність власного капіталу, %	$\frac{\text{ЧП} \times 100}{\text{СРВК}}$	
період окупності власного капіталу	$\frac{\text{СРВК}}{\text{ЧП}}$	сприятливою тенденцією для підприємства вважається зниження значення цього показника

до Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства

## СТРУКТУРА ЗВІТУ

проведення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності неплатоспроможного підприємства

1. Загальна характеристика підприємства.
2. Оцінка підприємства з позиції неплатоспроможності та наявності ознак банкрутства.
  - 2.1. Оцінка фінансового стану підприємства.
  - 2.2. Аналіз наявності (відсутності) ознак фіктивного, навмисного або прихованого банкрутства підприємства.
    - 2.2.1. Визначення ознак фіктивного банкрутства.
    - 2.2.2. Визначення ознак навмисного банкрутства.
    - 2.2.3. Визначення ознак прихованого банкрутства.
3. Аналіз фінансових факторів, що призвели до неплатоспроможності, та визначення можливості санації підприємства.
  - 3.1. Аналіз необоротних активів.
  - 3.2. Аналіз структури оборотних активів.
  - 3.3. Аналіз власних оборотних засобів.
  - 3.4. Поглиблений аналіз дебіторської заборгованості (аналіз структури, тенденція та аналітичних показників).
  - 3.5. Аналіз кредиторської заборгованості.
  - 3.6. Аналіз прибутковості підприємства.
4. Аналіз використання виробничого апарату та трудових ресурсів.
  - 4.1. Аналіз витрат на виробництво.



- 4.2. Аналіз використання трудових ресурсів.
- 4.3. Аналіз інвестицій та інновацій.
- 4.4. Аналіз об'єктів житлово-комунального та соціально-культурного призначення.
- 5. Висновок щодо подальшого розвитку підприємства.

до Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства

Таблиці для проведення аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможного підприємства

Таблиця 1

Основні показники, що визначають фінансово-господарський стан підприємства

№ з/п	Показники	Фактичне значення за два попередні роки			Примітки (висновки), нормативне значення
		200_	200_	зміни (+/-)	
1.1. Загальні показники діяльності підприємства					
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.				
2	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.				
3	Середньооблікова чисельність працівників, осіб				
4	Фонд оплати праці, тис. грн.				
5	Власний капітал, тис. грн.				
6	Необоротні активи, тис. грн.				
7	Довгострокові зобов'язання, тис. грн.				
8	Короткострокові кредити та позики, тис. грн.				
9	Дебіторська заборгованість, тис. грн.				
10	Запаси, тис. грн.				
11	Власні оборотні засоби, тис. грн.				
12	Функціонуючий капітал, тис. грн.				

№ з/п	Показники	Фактичне значення за два попередні роки			Примітки (висновки), нормативне значення
		з 200_	з 200_	зміни (+/-)	
13	Продуктивність праці, тис. грн./ос.				
1.2. Показники ліквідності					
14	Коефіцієнт поточної ліквідності				1,5
15	Коефіцієнт швидкої ліквідності				0,6-0,8
16	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)				0,2-0,35
17	Маневреність власних оборотних засобів				0-1
18	Коефіцієнт покриття запасів				>1
19	Коефіцієнт фінансової автономії				0,5
1.3. Показники фінансової стійкості					
20	Коефіцієнт концентрації власного капіталу				> 0,5
21	Коефіцієнт фінансової залежності				= 2
22	Коефіцієнт маневреності власного капіталу				> 0,1
23	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу				< 0,5
24	Коефіцієнт структури довгострокових вкладень				
25	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів				
26	Коефіцієнт структури позикового капіталу				
27	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів				
28	Коефіцієнт забезпечення власними засобами				0,1
29	Показник фінансового лівериджу				< 0,25
30	Тривалість фінансового циклу				
31	Поточна платоспроможність				
32	Коефіцієнт Бівера				>0,2

№ з/п	Показники	Фактичне значення за два попередні роки			Примітки (висновки), нормативне значення
		з 20_	з 20_	зміни (+/-)	
1.4. Показники рентабельності					
33	Рентабельність продукції, %				
34	Рентабельність основної діяльності, %				
35	Рентабельність сукупного капіталу, %				
36	Рентабельність власного капіталу, %				

Таблиця 2

Показники аналізу для виявлення ознак фіктивного банкрутства

№ з/п	Показники	Джерело інформації	Станом на дату визнання неплатоспроможним	Станом на початок періоду, який аналізується	Станом на кінець періоду, який аналізується
1	Оборотні активи	форма № 1 рядок 260			
2	Поточні зобов'язання підприємства	форма № 1 рядок 620			
3	Коефіцієнт покриття	<u>ОА</u> <u>ПК</u>			
4	Рентабельність продукції	<u>ВПЗ</u> <u>ВР</u>			

## Показники аналізу для виявлення ознак доведення до банкрутства

№ з/п	Показники та їх нормативне значення	Джерело інформації (форма № 1)	Станом на дату визнання неплатоспроможним	Станом на початок періоду, який аналізується	Станом на кінець періоду, який аналізується
1	Забезпечення зобов'язань боржника усіма його активами (відношення суми активів боржника до суми його зобов'язань)	рядок 280/ (рядок 480 + + рядок 620)			
2	Забезпечення зобов'язань боржника його оборотними активами (відношення оборотних активів до суми зобов'язань боржника)	рядок 260/ (рядок 480 + + рядок 620)			
3	Розмір чистих активів (різниця між сумою активів підприємства та його зобов'язанням)	рядок 280 - -(рядок 480 + + рядок 620)			
Аналіз договорів, які вплинули на зміну вищезазначених показників:					
4	Ціни, вказані в договорах, відповідають загальноринковим (так/ні)	аналітична інформація			
5	Умови виконання договорів вигідні для підприємства (так/ні)	аналітична інформація			

## Показники аналізу для виявлення ознак приховуваного банкрутства

№ з/п	Показники та їх нормативне значення	Джерело інформації	Станом на дату визнання неплатоспроможним	Станом на початок періоду, який аналізується	Станом на кінець періоду, який аналізується
1	Майно, яке знаходиться у розпорядженні підприємства, тис. грн.	форма № 5 рядок 260- рядок 261- рядок 262- рядок 263- рядок 264- рядок 265			
2	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	форма № 1 (рядок 160/ рядок 210)			
3	Прострочена частина дебіторської заборгованості, %	аналітична інформація			
4	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	форма № 1 рядок 480 + + рядок 620			
5	Розмір штрафів та пені, тис. грн.	аналітична інформація			
6	Розмір збитків, тис. грн.	форма № 2 рядок 225			
7	Кількість справ, розпочатих у суді (відповідач підприємство), штук	аналітична інформація			
8	Розмір інвестицій у тому числі в основну діяльність, тис. грн.	форма № 2 - інвестиції рядок 011			

№ з/п	Показники та їх нормативне значення	Джерело інформації	Станом на дату визнання неплатоспроможним	Станом на початок періоду, який аналізується	Станом на кінець періоду, який аналізується
9	Частка доходів від неосновної діяльності в структурі доходів підприємства, %	форма № 2 (рядок 110 + + рядок 120 + +рядок 130)/рядок 170			
10	Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K \geq 0,5$ )	форма № 1 (рядок 230 + +рядок 240)/рядок 620			
11	Коефіцієнт поточної ліквідності ( $K \geq 2$ )	форма № 1 рядок 260/рядок 620			
12	Кількість працівників, згідно із штатним розкладом на 31 грудня звітного року, осіб	форма № 1 - ПВ рядок 10010 графа 1			

Вертикальний та горизонтальний аналіз необоротних активів  
підприємства

Стаття	На початок року		На кінець року		Зміни	
	сума, тис. грн.	відсо- ток	сума, тис. грн.	відсо- ток	сума, тис. грн.	відсо- ток
Необоротні активи, усього		100		100		
1. Нематеріальні активи						

Стаття	На початок року		На кінець року		Зміни	
	сума, тис. грн.	відсо- ток	сума, тис. грн.	відсо- ток	сума, тис. грн.	відсо- ток
1.1. Залишкова вартість						
1.2. Первісна вартість						
2. Незавершене будівництво						
3. Основні засоби						
3.1. Залишкова вартість						
3.2. Первісна вартість						
4. Довгострокові фінансові інвестиції						
4.1. Інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств						
4.2. Інші фінансові інвестиції						
5. Довгострокова дебіторська заборгованість						
6. Відстрочені податкові активи						
7. Інші необоротні активи						



## Аналіз незавершеного будівництва

№ з/п	Назва об'єкта незавершеного будівництва	Початок будівництва	Планова вартість об'єкта, тис. грн.	Ступінь будівельної придатності об'єкта, %	Облікова вартість об'єкта, тис. грн.	Передбачуваний строк введення в експлуатацію	Вартість доведення об'єкта до придатності в користуванні, тис. грн.
-------	---	---------------------	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--	---

## Аналіз стану основних засобів підприємства

Показник	На початок періоду	На кінець періоду	Зміни (+/-)
	%	%	
Частка основних засобів в активах підприємства			
Частка активної частини основних засобів			
Коефіцієнт зносу основних засобів			
Коефіцієнт зносу активної частини основних засобів			
Коефіцієнт оновлення основних засобів			
Коефіцієнт вибуття основних засобів			
Співвідношення суми основних засобів основної діяльності із сумою основних засобів у цілому по підприємству станом на кінець року			
Питома вага повністю зношених основних засобів			
Ступінь придатності основних засобів у межах нормативного строку служби			

Таблиця 8

## Аналіз строку служби обладнання підприємства

Показник	Строк служби							
	до 5 років		від 5 до 10 років		від 10 до 20 років		понад 20 років	
	кіль- кість (шт.)	вартість (тис. грн.)	кіль- кість (шт.)	вартість (тис. грн.)	кіль- кість (шт.)	вартість (тис. грн.)	кіль- кість (шт.)	вартість (тис. грн.)
Усього								
У тому числі за видами обладнання								

Таблиця 9

## Використання виробничих потужностей

Вид продукції	Одиниця виміру	Потужність на початок року	Зміни протягом року		Потужність на кінець року	Середньорічна потужність	Випуск продукції або кількість переробленої продукції	Використання середньорічної потужності (графа 8 / графа 7)х 100, %
			збільшення	зменшення				
Усього по підприємству								
в тому числі за окремими видами продукції								

Таблиця 10

Вертикальний та горизонтальний аналіз оборотних активів підприємства

Стаття	На початок року		На кінець року		Зміни	
	сума, тис. грн.	відсо- ток	сума, тис. грн.	відсо- ток	сума, тис. грн.	відсо- ток
Оборотні активи – усього		100		100		
1. Запаси						
1.1. Виробничі запаси						
1.2. Тварини на вирощуванні та відгодівлі						
1.3. Незавершене виробництво						
1.4. Готова продукція						
1.5. Товари						
2. Векселі одержані						
3. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:						
3.1. Чиста реалізаційна вартість						
3.2. Первісна вартість						
3.3. Резерв сумнівних боргів						
4. Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
4.1. З бюджетом						
4.2. За виданими авансами						
4.3. З нарахованих доходів						
4.4. Із внутрішніх розрахунків						
5. Інша поточна дебіторська заборгованість						
6. Поточні фінансові інвестиції						
7. Грошові кошти та їх еквіваленти						
7.1. У національній валюті						
7.2. В іноземній валюті						
8. Інші оборотні активи						

Таблиця 11

## Групування дебіторської заборгованості за строками її виникнення

Види дебіторської заборгованості	Строки виникнення							Разом
	менше ніж 1 міс.	від 1 до 3 міс.	від 3 до 6 міс.	від 6 до 9 міс.	від 9 до 12 міс.	від 1 року до 1,5 року	більше ніж 1,5 року	
I. Розрахунки з дебіторами за товари, роботи та послуги								
у тому числі:								
II. Аванси видані								
у тому числі:								
Разом								

Таблиця 12

## Аналіз простроченої дебіторської заборгованості

Найменування показника	Код рядка форми № 1-Б	Усього дебіторська заборгованість, тис. грн.	Прострочена дебіторська заборгованість	
			тис. грн.	відсоток до дебіторської заборгованості
Усього: (рядок 020+100+300)	010			
1. У межах України – усього	020			
У тому числі:				
За товари, роботи, послуги за чистою реалізаційною вартістю	030			
За векселями	040			

З бюджетом	050			
Найменування показника	Код рядка форми № 1-Б	Усього дебіторська заборгованість, тис. грн.	Прострочена дебіторська заборгованість	
			тис. грн.	відсоток до дебіторської заборгованості
Із внутрішніх розрахунків	060			
Інша поточна заборгованість	090			
2. Із суб'єктами господарської діяльності країн колишніх республік СРСР	100			
3. Із суб'єктами господарської діяльності інших країн	300			

Таблиця 13

### Структура поточної кредиторської заборгованості

№ з/п	Показник	Код рядка форми № 1	На початок року		На кінець звітного періоду		Відхилення	
			сума, тис. грн.	відсоток до суми заборгованості	сума, тис. грн.	відсоток до суми заборгованості	сума, тис. грн.	(+/-) відсотків до суми початку року
1	Короткострокові кредити банків	500						

№ з/п	Показник	Код рядка форми № 1	На початок року		На кінець звітнього періоду		Відхилення	
			сума, тис. грн.	відсоток до суми заборгованості	сума, тис. грн.	відсоток до суми заборгованості	сума, тис. грн.	(+/-) відсотків до суми початку року
2	Поточна заборгованість за зобов'язаннями	510						
3	Векселі видані	52						
4	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530						
	Поточні зобов'язання за розрахунками:							
5	за отриманими авансами	540						
6	з бюджетом	550						
7	за позабюджетними платежами	560						
8	за страхуванням	570						
9	з оплати праці	580						
10	з учасниками	590						
11	за внутрішніми розрахунками	600						
12	Інші поточні зобов'язання	610						
	Разом за розділом	620						

Таблиця 14

## Формування чистого прибутку

Період, одиниця виміру	Чистий дохід (виручка) від реалізації	Операційні витрати та доходи	Фінансовий результат від операційної діяльності	Інші звичайні доходи та витрати	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	Надзвичайні доходи та витрати	Податки на прибуток	Чистий прибуток, збиток (+/-)
Рік								
тис. грн.								
%	100							

Таблиця 15

## Аналіз структури прибутку підприємства

№ з/п	Показник	Код рядка форми № 2	На початок року		На кінець звітного періоду		Відхилення	
			тис. грн.	частка в загальному обсязі, %	тис. грн.	частка в загальному обсязі, %	(+,- тис. грн.)	(+, - %)
1	Фінансові результати від операційної діяльності	100 або 105						
2	Дохід (втрати) від участі в капіталі	110-150						
3	Інші фінансові доходи (витрати)	120-140						
4	Інші доходи (витрати)	130-160						
5	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	170						



## Аналіз показників рентабельності (%)

№ з/п	Найменування показника	За попередній рік	За поточний рік	Зміни (+/-)
1	Рентабельність продукції			
2	Рентабельність основної діяльності			
3	Рентабельність сукупного капіталу			
4	Рентабельність власного капіталу			
5	Період окупності власного капіталу			

## Рентабельність окремих видів продукції

Види продукції	Фактично вироблено продукції (у натуральному виразі)	Оптова ціна одиниці (без ПДВ, акцизного збору), грн.	Звітна собівартість одиниці продукції, грн.	Обсяг товарної продукції		Рентабельність або збитковість у відсотках до собівартості (графа 5 – графа 6) x 100 ----- графа 6
				в оптових цінах підприємств (без ПДВ, акцизного збору), тис. грн.	за звітною собівартістю, тис. грн.	
Усього по підприємству						
у тому числі за окремими видами продукції						

Таблиця 18

## Аналіз витрат на виробництво

№ з/п	Показник	Код рядка форми № 2	За попередній рік		За поточний рік		Відхилення	
			тис. грн.	частка в загальному обсязі, %	тис. грн.	частка в загальному обсязі, %	(+,- тис. грн.)	(+,- %)
1	Матеріальні витрати	230						
2	Витрати на оплату праці	240						
3	Відрахування на соціальні заходи	250						
4	Амортизація	260						
5	Інші операційні витрати	270						
6	Разом	280						

Таблиця 19

## Аналіз формування фінансового результату від операційної діяльності

№ з/п	Показник	Код рядка форми № 2	За попередній рік		За поточний рік		Відхилення (+/-)	
			тис. грн.	частка в загальному обсязі, %	тис. грн.	частка в загальному обсязі, %	тис. грн.	%
1	Валовий прибуток (збиток)	050 або 055						
2	Інші операційні доходи	060-090						
3	Адміністративні витрати	070						
4	Витрати на збут	080						
5	Фінансові результати від операційної діяльності	100 (105)						

Таблиця 20

## Аналіз структури виробництва продукції

Види продукції	Одини- ця виміру	Фактично вироблено			Структура виробленої продукції, %
		за звітний рік	за поперед- ній рік	зміни, %	
Обсяг виробленої продукції в облікових цінах, тис. грн.					100
У тому числі за окремими видами продукції					

## Аналіз трудових ресурсів підприємства

№ з/п	Назва показника, одиниця виміру	Форма, рядок, графа	За звітний рік	За попередній рік	Зміни (+/-)
1	Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	форма № 3-ПВ рядок 3170 графа 2			
2	Прийнято працівників, осіб	форма № 3-ПВ рядок 5010 графа 1			
3	Вибуло працівників, усього, осіб	форма № 3-ПВ рядок 5020 графа 1			
	з них:				
3.1	У зв'язку із скороченням штату, осіб	форма № 3-ПВ рядок 5030 графа 1			
4	Не відпрацьовано, всього, людино-годин	форма № 3-ПВ рядок 3040 графа 1			
	У тому числі:				
4.1	Відпустки за ініціативою адміністрації, людино-годин	форма № 3-ПВ рядок 3100 графа 1			
4.1.1	З них тривалістю понад 3 місяці підряд, людино-годин	форма № 3-ПВ рядок 3110 графа 1			
4.2	Неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день, тиждень, людино-годин.	форма № 3-ПВ рядок 3120 графа 1			
4.3	Простої, людино-				

№ з/п	Назва показника, одиниця виміру	Форма, рядок, графа	За звітний рік	За попередній рік	Зміни (+/-)
	годин	форма № 3-ПВ рядок 3130 графіа 1			
4.4	Прогули людино-годин	форма № 3-ПВ рядок 3150 графіа 1			
5	Середньооблікова чисельність усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	форма № 1-ПВ рядок 1010 графіа 1			
6	Облікова кількість штатних працівників на 31 грудня звітнього року, усього, осіб	форма № 1-ПВ рядок 1 графіа 10010			
7	Кількість вакансій на кінець звітнього періоду, осіб	форма № 3-ПВ рядок 5061 графіа 1			
8	Кількість працівників у найбільшій за чисельністю зміні в останній робочий день звітнього року, осіб	форма № 1-ПВ (умови праці) рядок 10170 графіа 1			
9	Коефіцієнт змінності працівників	рядок 6 рядок 8			
10	Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	форма № 1-ПВ рядок 1020 графіа 1			
11	Сума заборгованості із виплати заробітної плати, всього, тис. грн.	форма № 1-ПВ рядок 2010 графіа 1			

Таблиця 22

## Аналіз технологічності структурних інвестицій в основний капітал

Найменування показника	Код рядка форми № 1-інвестиції	Вартість, тис. грн.	Структура інвестицій, %
Обсяг інвестицій в основний капітал, усього	061		
У тому числі			
будівельні та монтажні роботи	062		
машини, обладнання, інструмент, інвентар	063		
інші капітальні роботи і витрати	064		

Таблиця 23

## Аналіз інноваційної активності підприємства

№ з/п	Найменування показника	Код рядка форми № 1- інновації	Станом на кінець поперед- нього року, тис. грн.	Станом на кінець поточного року, тис. грн.	Зміни (+/-)
1	Загальна сума витрат на технологічні інновації, тис. грн.	рядок 101			
2	Фінансування технологічних інновацій за рахунок власних коштів, тис. грн.	рядок 202			
3	Обсяг реалізованої інноваційної продукції, що заново впроваджена або зазнала технологічних змін протягом останніх трьох років, тис. грн.	рядок 301			

№ з/п	Найменування показника	Код рядка форми № 1 - інновації	Станом на кінець попереднього року, тис. грн.	Станом на кінець поточного року, тис. грн.	Зміни (+/-)
4	Обсяг реалізованої продукції, що зазнала суттєвих технологічних змін або заново впроваджена, тис. грн.	рядок 302			
5	Коефіцієнт інноваційного випуску	(рядок 3)/ (форма № 2 рядок 035)			
6	Відношення розміру по-повторно введеної та, яка отримала суттєвих змін продукції, до обсягу всієї інноваційної продукції, %	рядок 4 рядок 3			
7	Зростання виробничих потужностей за результатами інноваційної діяльності (так/ні)	рядок 608			

Таблиця 24

Аналіз об'єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення

Найменування показника, одиниця виміру	Кількісні показники	Вартісні показники		
		балансова вартість на кінець року, тис. грн.	доходи за рік, тис. грн.	витрати за рік, тис. грн.

## Загальні відомості про підприємство

Повне найменування	
Скорочене найменування	
Дата створення (реорганізації тощо)	
Код ЄДРПОУ	
Підпорядкованість	
Код території (КОАТУУ)	
Вид діяльності	
Код виду економічної діяльності (КВЕД)	
Форма власності	
Код форми власності (КФВ)	
Територія	
Код організаційно-правової форми господарювання (КОПФГ)	
Код міністерства, іншого центрального органу, якому підпорядкована організація (КОДУ)	
Адреса підприємства	
Статус підприємства (монополіст, який працює на загальнодержавному рівні, монополіст, який працює на регіональному ринку, стратегічно важливе підприємство )	
Керівник підприємства (прізвище, ім'я, по батькові)	
Телефон	
Головний бухгалтер (прізвище, ім'я, по батькові)	
Телефон	



ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Міністерства  
економіки України

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**  
**щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства**  
**та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного**  
**банкрутства чи доведення до банкрутства**

**1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

1.1. Ці Методичні рекомендації розроблено з метою визначення однозначних підходів при оцінці фінансово-господарського стану підприємств на предмет наявності ознак приховуваного, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства; своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу для здійснення випереджувальних заходів щодо запобігання банкрутству; здійснення аналізу для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва та відновлення платоспроможності підприємств шляхом їх санації.

1.2. За результатами проведення аналізу визначається:

оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства, структура його балансу (задовільно чи незадовільно) та обґрунтованість віднесення його до складу неплатоспроможних підприємств;

тенденції щодо динаміки основних показників ефективності діяльності підприємства;

можливість використання санаційних процедур для поліпшення фінансово-господарського стану підприємства та виведення його з неплатоспроможного стану.

1.3. Об'єктом аналізу є фінансово-господарський стан неплатоспроможних підприємств, зокрема фінансові, виробничі та інвестиційні аспекти їх діяльності).

1.4. Суб'єктами аналізу є власники, органи, уповноважені управляти майном, або особи, які заінтересовані в отримання інформації щодо діяльності підприємства (кредитори, постачальники, покупці, державний орган з питань банкрутства, арбітражний керуючий, податкові органи, персонал підприємства, керівництво тощо).

1.5. Протягом трьох днів з дня виявлення ознак фіктивного банкрутства матеріали направляються до органів податкової служби за місцем реєстрації підприємства.

1.6. Протягом трьох днів з дня виявлення ознак доведення до банкрутства та приховування стійкої неплатоспроможності матеріали направляються до органів внутрішніх справ за місцем реєстрації підприємства.

1.7. Терміни, що вживаються в цих Методичних рекомендаціях, мають таке значення:

платоспроможність (ліквідність) – один з основних якісних показників діяльності підприємства, що визначає спроможність підприємства здійснювати платежі, розраховуватися з боргами в необхідному обсязі та в зазначений термін наявними у нього коштами або такими, які безперервно поповнюються за рахунок його діяльності;

неплатоспроможність – неспроможність підприємства виконати після настання встановленого строку їх сплати грошові зобов'язання перед кредиторами (у тому числі із заробітної плати), а також щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше як через відновлення платоспроможності;

банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури;

фіктивне банкрутство – завідомо неправдива офіційна заява громадянина - засновника або власника суб'єкта господарської діяльності, а також службової особи суб'єкта господарської діяльності та громадянина - суб'єкта підприємницької діяльності про фінансову неспроможність виконання вимог з боку кредиторів і зобов'язань перед бюджетом;

доведення до банкрутства - умисне, з корисливих мотивів, іншої особистої заінтересованості або в інтересах третіх осіб вчинення власником або службовою особою суб'єкта господарської діяльності дій, що призвели до стійкої фінансової неспроможності суб'єкта господарської діяльності;

приховуване банкрутство - умисне приховування стійкої фінансової неспроможності шляхом подання недостовірних відомостей у разі, якщо це завдало великої матеріальної шкоди.

## 2. ІНФОРМАЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ

2.1. Звіт щодо поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможного підприємства повинен мати такі основні розділи:

загальна характеристика діяльності підприємства (назва, статус та інші інформаційні дані, структура власників, основні узагальнюючі показники діяльності підприємства за останні два роки тощо). Цей розділ доцільно включати у разі зовнішнього характеру використання результатів;

оцінка фінансово-господарського стану (фінансова, виробнича та інвестиційна діяльність);

оцінка резервів підвищення ефективності функціонування підприємства та відновлення його платоспроможності;

загальні висновки та рекомендації, в тому числі про наявність ознак приховуваного, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства.

2.2. Основними джерелами інформації для проведення поглибленого аналізу є:

- баланс підприємства (форма № 1);
- звіт про фінансові результати (форма № 2);
- звіт про рух грошових коштів (форма № 3);
- звіт про власний капітал (форма № 4);
- примітки до річної фінансової звітності (форма № 5);
- звіт про наявність та рух основних фондів, амортизацію (знос) (форма №11-ОЗ);
- обстеження технологічних інновацій промислового підприємства (форма №1-інновація);
- звіт про фінансові результати і дебіторську та кредиторську заборгованість (форма №1-Б);
- звіт з праці (форма №1- ПВ);
- звіт про стан умов праці, пільги та компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці (форма № 1 - ПВ (умови праці));
- звіт про використання робочого часу (форма № 3 - ПВ);
- інша інформація, необхідна для якісного здійснення аналізу та виявлення резервів виробництва.

2.3. Перелік показників, що використовуються при здійсненні поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств, та джерела отримання відповідної інформації наведені в додатку 1.

2.4. Після проведення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності неплатоспроможного підприємства складається звіт, структура якого наведена в додатку 3.

### 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНАЛІЗУ

#### 3.1. Загальні інформаційні дані про підприємство

Цей розділ повинен містити інформацію про найменування підприємства, дату його створення, підпорядкованість, вид економічної діяльності, форму власності (частку державної власності), організаційно-правову форму господарювання, статус, а також про керівництво підприємства. Форма подання цієї інформації надається в таблиці 25 “Загальні відомості про підприємство” (додаток 4).

#### 3.2. Оцінка підприємства з позиції неплатоспроможності та наявності ознак банкрутства

3.2.1. Оцінка фінансового стану підприємства Оцінка змін фінансового стану підприємства за попередні два роки необхідна для формування загального уявлення та загальних тенденцій його розвитку. За результатами аналізу показників роблять висновок про направленість змін та їх вплив на стан платоспроможності підприємства.

За результатами розрахунку показників, наведених у додатках 1 і 2, заповнюється таблиця 1 “Основні показники, що визначають фінансово-господарський стан підприємства” (додаток 4) та здійснюється аналіз змін (шляхом зіставлення розрахованих показників з оптимальними значеннями) та стану платоспроможності підприємства за результатами періоду, що аналізується.

### 3.2.2. Аналіз наявності (відсутності) ознак фіктивного, приховуваного банкрутства або доведення до банкрутства підприємства.

3.2.2.1. Визначення ознак фіктивного банкрутства. Фіктивним може бути визнано банкрутство у разі, якщо підприємство-боржник (за наявності у нього на це можливості) не задовольнило вимоги кредиторів та зобов’язання перед бюджетом у повному обсязі на момент його звернення до господарського суду із заявою про визнання своєї неплатоспроможності.

Для того щоб зробити відповідний висновок, необхідно визначити коефіцієнт покриття шляхом зіставлення розміру оборотних активів підприємства та його довгострокових і поточних зобов’язань.

При цьому до складу довгострокових і поточних зобов’язань слід віднести як основну суму боргу, так і відсотки, штрафи, пені та неустойки щодо цього боргу, у разі, якщо вони зазначені в стандартах бухгалтерського обліку або є рішення суду про їх стягнення.

У разі коли на підприємстві коефіцієнт покриття перевищував одиницю при нульовій або позитивній рентабельності, це може свідчити про наявність ознак фіктивного банкрутства на підприємстві.

Під час виявлення ознак фіктивного банкрутства необхідно враховувати наявність офіційної заяви власника або службової особи підприємства-боржника до господарського суду щодо порушення провадження у справі про банкрутство стосовно цього підприємства, на підставі якої винесено відповідну ухвалу суду, та фактичної можливості задоволення вимог кредиторів, у тому числі зобов’язань перед бюджетом, у повному обсязі на момент звернення до суду.

У процесі здійснення аналізу необхідно заповнити таблицю 2 “Показники, щодо аналізу для виявлення ознак фіктивного банкрутства” (додаток 4).

3.2.2.2 Визначення ознак доведення до банкрутства. Визначення ознак доведення до банкрутства може бути здійснено у разі, коли в суді була розпочата справа щодо банкрутства підприємства та є ознаки неправомірних дій відповідальних осіб боржника, що призвели його до фінансової неспроможності.

Ознаками доведення до банкрутства є наявність дій відповідних осіб боржника, які призвели до погіршення платоспроможності підприємства, у зв’язку з чим боржник був не в змозі задовольнити в повному обсязі вимоги кредиторів або сплатити обов’язкові платежі.

Насамперед необхідно визначити, чи змінився рівень забезпечення зобов’язань кредиторів за період, що аналізується. У разі коли такі зміни мали

місце, потрібно з'ясувати умови укладення, виконання договорів, відповідно до яких сталися ці зміни.

Рівень забезпечення зобов'язань кредиторів характеризується такими показниками:

- забезпечення зобов'язань боржника всіма його активами (відношення суми активів боржника до суми його зобов'язань);

- забезпечення зобов'язань боржника його оборотними активами (відношення оборотних активів до суми зобов'язань боржника);

- розмір чистих активів (різниця між сумою активів підприємства та його зобов'язань).

У разі коли було встановлено, що вищезазначені показники погіршилися протягом періоду, який аналізується, необхідно з'ясувати, за умови виконання яких саме договорів це сталося. Ці договори слід перевірити на відповідність ринку товарів та послуг щодо кон'юнктури (ціни, обсягу продажу, якості, конкурентності), а також перевірити вигідність умов виконання договорів для боржника.

На підставі результатів аналізу заповнюється таблиця 3 “Показники, щодо аналізу для виявлення ознак доведення до банкрутства” (додаток 4).

Економічними ознаками дій щодо доведення до банкрутства може вважатися такий фінансово-економічний стан боржника, коли виконання умов договорів призвело до погіршення показників оцінки його фінансового стану.

3.2.2.3. Визначення ознак приховуваного банкрутства. Якщо на окремих стадіях провадження у справі про банкрутство буде встановлено, що боржником подані недостовірні відомості про своє майно в фінансовій звітності або в інших документах, що свідчать про його фінансове та майнове становище, в таких випадках можуть мати місце ознаки щодо приховування банкрутства.

До ознак приховуваного банкрутства належить:

- надання третім особам (банківським установам, державним установам, постачальникам, покупцям) за відома неправдивої інформації про фінансово-господарський стан підприємства;

- можливість визнання причинного зв'язку між наданою інформацією та збитками, які зазнала третя особа.

Навмисне погіршення фінансово-господарського стану підприємства можна визначити за такими основними ознаками:

- зменшення розміру, приховування та заниження оцінки майна, яке знаходиться у розпорядженні підприємства;

- штучне збільшення розміру кредиторської та дебіторської заборгованості; наявність у підприємства штрафів, пені, неустойки, визнаних в судовому порядку, за невиконання умов договорів та недотримання вимог законодавства; збитковість діяльності протягом двох років;

- наявність у суді розпочатих справ, за якими підприємство є відповідачем останні два роки;

- спрямування інвестицій не на основну діяльність підприємства;

- наявність переваг у структурі доходів підприємства від неосновної діяльності;

відхилення показників ліквідності від граничного значення;  
необґрунтоване зменшення штату підприємства.

У процесі здійснення аналізу заповнюється таблиця 4 “Показники щодо аналізу для виявлення ознак прихованого банкрутства підприємства” (додаток 4).

3.3. Аналіз факторів, що призвели до неплатоспроможності, та визначення доцільності санації підприємства.

#### 3.3.1. Аналіз основних засобів та інших необоротних активів

Аналізуючи необоротні активи підприємства, необхідно перш за все з’ясувати, чи відповідає сума статті балансу “Необоротні активи” підприємства галузевим особливостям та тій стадії розвитку, на якій знаходиться підприємство.

Першим етапом аналізу необоротних активів підприємства є проведення горизонтального та вертикального аналізу цього розділу активів балансу.

За результатами аналізу заповнюється таблиця 5 “Вертикальний та горизонтальний аналіз необоротних активів підприємства” (додаток 4).

При цьому окремо слід виділити майно, яке отримано або знаходиться в оренді, із зазначенням терміну оренди та з’ясувати в орендодавця або орендоотримувача строки оформлення договорів оренди, а також виявити основні засоби та інші необоротні активи, які знаходяться під заставою. Необхідно також з’ясувати чи існує ймовірність того, що це майно буде стягнуто.

Для оцінки стану незавершеного будівництва слід визначити ступінь його придатності та термін, протягом якого об’єкт перебуває у незавершеному стані.

Згідно з результатами проведеного аналізу заповнюється таблиця 6 “Аналіз незавершеного будівництва” (додаток 4) та визначаються ті об’єкти незавершеного будівництва, добудова яких економічно ефективна, а також ті, які можна реалізувати на ринку з найменшими додатковими витратами (за умови отримання розміру облікової вартості об’єкта або приблизної суми).

Для фінансового аналізу стану та показників відтворення основних засобів заповнюється таблиця 7 “Аналіз стану основних засобів неплатоспроможного підприємства” (додаток 4). Порядок розрахунку зазначених показників наведено в додатку 2.

На підставі результатів заповнення цих таблиць можна зробити висновок про розмір та стан необоротних активів підприємства.

У разі якщо загальна вартість необоротних активів підприємства становить у структурі балансу значну величину, необхідно здійснити ринкову оцінку основних засобів та нематеріальних активів, вартість яких перевищує один відсоток загальної вартості таких активів.

За допомогою інформації, наведеної у формі № 11-ОЗ, слід проаналізувати структуру основних фондів за видами діяльності, тобто обґрунтувати, чи належить до складу основних фондів основного виду діяльності підприємства найбільша частка всіх його основних фондів, а також основні фонди залежно від строку їх служби.

За результатами аналізу заповнюється таблиця 8 “Аналіз строку служби обладнання підприємства” (додаток 4) та підсумовується, яка група основних фондів більш застаріла; чи доцільно в майбутньому використовувати ці фонди або більш ефективним буде прийняття рішення про їх реалізацію та залучення отриманих коштів до інших видів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Для узагальнення використання виробничого апарату підприємства здійснюється аналіз його виробничих потужностей, які характеризуються такими показниками:

- середньорічна виробнича потужність у цілому по підприємству (у вартісному виразі), у тому числі щодо основних видів продукції;

- використання середньорічної виробничої потужності, у тому числі щодо основних видів продукції.

Дані проведеного аналізу виробничих потужностей підприємства заносяться до таблиці 9 “Використання виробничих потужностей” (додаток 4).

3.3.2. Оцінка структури оборотних засобів. Першим етапом аналізу оборотних активів підприємства є проведення горизонтального та вертикального аналізу цього розділу активів балансу.

За результатами аналізу необхідно заповнити таблицю 10 “Вертикальний та горизонтальний аналіз оборотних активів підприємства” (додаток 4).

Ефективність роботи підприємства визначається швидкістю обороту оборотних засобів: чим більша швидкість, тим ефективніше працює підприємство (додаток 2).

Таким чином, у разі збільшення розміру оборотних засобів можна зробити висновок не тільки про збільшення розмірів виробництва або цін на товарно-матеріальні запаси, але і про зменшення швидкості обороту оборотних засобів підприємства.

При збільшенні розміру запасів підприємства необхідно проаналізувати, за рахунок чого це сталося: тобто, чи не виводяться активи з виробничого обороту, що, у свою чергу, призводить до збільшення кредиторської заборгованості та погіршення фінансового стану підприємства.

Крім того, слід звернути увагу на зміни в розмірі та структурі дебіторської заборгованості підприємства.

У разі збільшення цього показника можна зробити висновок про те, що підприємство кредитує своїх покупців (не отримує грошових коштів за реалізовану продукцію), але в той же час використовує кредити банків для здійснення своєї фінансово-господарської діяльності, що, у свою чергу, призводить до збільшення кредиторської заборгованості та погіршення платоспроможності підприємства.

3.3.3. Аналіз власних оборотних засобів. Власні оборотні засоби (різниця між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями) є тією частиною оборотних активів, яка фінансується за рахунок власних коштів та довгострокових зобов'язань. У разі якщо в

підприємства є власні оборотні засоби, воно в змозі не лише сплатити свої поточні борги, але має кошти для розширення своєї діяльності. Розрахунок показника власних оборотних засобів наведений у додатку 2 розділу “Оцінка фінансової стійкості”.

Оптимальне значення власних оборотних засобів залежить від сфери діяльності, обсягу реалізації, стану ринку, а їх нестача або надлишок свідчить про незадовільний стан платоспроможності підприємства.

У процесі аналізу слід визначити причини зменшення або збільшення значення власних оборотних засобів з метою наступного виявлення впливу цих змін на маневреність власних оборотних засобів, яка характеризує частку запасів у розмірі власних оборотних засобів. У додатку 2 наведено розрахунок маневреності власних оборотних засобів.

3.3.4. Поглиблений аналіз стану дебіторської заборгованості. (аналіз структури, тенденцій та розрахунок аналітичних показників).

У процесі проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможного підприємства потрібно визначити дебіторську заборгованість, встановити її обґрунтованість та строки виникнення; виявити нормальну та невинуватену дебіторську заборгованість; імовірність стягнення такої заборгованості та заходи, які застосовувалися.

На фінансовий стан підприємства впливає не наявність дебіторської заборгованості, а її розмір, рух і форма, тобто причини, у зв’язку з якими вона виникла.

Розрізняється нормальна та невинуватена заборгованість.

Невинуватена заборгованість — заборгованість щодо претензій, відшкодування матеріальної шкоди. Ця заборгованість являє собою форми незаконного відволікання оборотних коштів і порушення фінансової дисципліни. Потрібно проаналізувати облікову політику підприємства щодо створення резерву сумнівних боргів, визначити, чи відповідає вона нормам чинного законодавства, та з’ясувати, чи враховує підприємство ці норми в процесі нарахування резерву сумнівних боргів.

Крім цього, необхідно згрупувати дебіторську заборгованість за строками її виникнення та проаналізувати, у зв’язку з чим утворилась довгострокова дебіторська заборгованість, а також з’ясувати, чи існує імовірність її сплати. За результатами аналізу заповнюється таблиця 11 “Групування дебіторської заборгованості за строками її виникнення” (додаток 4).

Для того щоб проаналізувати прострочену дебіторську заборгованість залежно від видів її виникнення, слід заповнити таблицю 12 “Аналіз простроченої дебіторської заборгованості” (додаток 4). На підставі даних таблиці обґрунтовується розмір простроченої дебіторської заборгованості, визначаються етапи, на яких виник найбільший розмір цієї заборгованості (за допомогою вертикального аналізу таблиці); з’ясовується, яка з видів



заборгованості є найбільш простроченою (горизонтальний аналіз показників таблиці).

3.3.5. Аналіз кредиторської заборгованості. Джерелом інформації для здійснення аналізу кредиторської заборгованості є третій і четвертий розділи пасиву балансу підприємства.

У процесі аналізу оцінюється структура кредиторської заборгованості (тобто частка окремих статей у загальному розмірі кредиторської заборгованості).

Крім того, необхідно порівняти суми кредиторської заборгованості на початок та кінець звітного періоду.

Особливу увагу також слід приділити виявленню наявності простроченої кредиторської заборгованості, існування якої породжує відповідні фінансові санкції до підприємства. За результатами проведеного аналізу заповнюється таблиця 13 “Структура поточної кредиторської заборгованості” (додаток 4).

Необхідно також проаналізувати характер простроченої кредиторської заборгованості за допомогою таблиці 12 “Аналіз простроченої дебіторської заборгованості” (додаток 4), яка аналогічна за змістом.

3.3.6. Аналіз прибутковості підприємства. Прибутковість підприємства оцінюється наявністю і розмірами прибутку від основної реалізації та чистого прибутку, а також показниками рентабельності (додаток 2, розділ “Оцінка рентабельності”).

У процесі аналізу потрібно з’ясувати:

на яку величину змінився рівень прибутку від реалізації, чистого прибутку;

чи збігаються тенденції зміни цих показників та якими факторами обумовлені виявлені зміни.

До того ж, доцільно визначити структуру джерел формування чистого прибутку у відсотках від чистого доходу (виручки) від реалізації (таблиця 14 “Формування чистого прибутку” (додаток 4)).

Для аналізу динаміки розміру прибутку підприємства необхідно з’ясувати вплив таких основних показників, як дохід (виручка) від реалізації, податок на додану вартість, акцизний збір, собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), а також фінансові результати від іншої реалізації, позареалізаційних операцій тощо.

На підставі результатів заповнюється таблиця 15 “Аналіз структури прибутку підприємства” (додаток 4) та визначається, яка сама сфера діяльності підприємства (інвестиційна, фінансова або операційна) позитивно або негативно вплинула на фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування.

У разі якщо до збитків на підприємстві призвела не операційна діяльність, необхідно більш детально проаналізувати фінансову або інвестиційну діяльність і впевнитися у відсутності ознак доведення підприємства до банкрутства за рахунок “вимивання” прибутку, отриманого у процесі операційної, фінансової або інвестиційної діяльності.

Одним із етапів аналізу прибутковості підприємства та його діяльності є аналіз рентабельності продукції, основної діяльності, сукупного та власного капіталу. Порядок розрахунку цих показників наведено в додатку 2. Дані розрахунку заносяться до таблиці 16 “Аналіз показників рентабельності” (додаток 4).

З метою визначення тих видів продукції, випуск яких є рентабельним та на які в майбутньому необхідно орієнтувати виробництво, а також видів продукції, випуск яких вважається економічно недоцільним, тобто їх виробництво слід припинити, потрібно провести аналіз рентабельності окремих видів продукції. За результатами аналізу заповнюється таблиця 17 “Рентабельність окремих видів продукції” (додаток 4).

### 3.4. Аналіз використання виробничого апарату та трудових ресурсів.

3.4.1. Аналіз витрат на виробництво. У ринкових умовах господарювання головною умовою ефективного управління виробничим процесом підприємства є повнота, достовірність та оперативність інформації про витрати на виробництво, які формують собівартість виготовленої продукції. Таку інформацію надає облік витрат виробництва, що є центральною підсистемою в інформаційній системі бухгалтерського обліку. Від належної організації обліку витрат залежать рівень економічного управління підприємством, ступінь впливу результатів діяльності окремих підрозділів на підвищення ефективності виробництва, обґрунтованість планування якісних та кількісних показників й оптимальне ціноутворення.

Витрати певного періоду одночасно визначаються з доходом, для отримання якого вони здійснені. Витрати, які неможливо прямо пов'язати з доходом певного періоду, відображаються у складі витрат того звітного періоду, в якому вони були здійснені.

Якщо актив забезпечує одержання економічних вигод протягом кількох звітних періодів, то витрати визнаються шляхом систематичного розподілу вартості активу (наприклад, у вигляді амортизації) між відповідними звітними періодами.

Детальніше слід проаналізувати також ті статті витрат, які становлять найбільшу частку в структурі загальних витрат на виробництво. За результатами проведеного аналізу заповнюється таблиця 18 “Аналіз витрат на виробництво” (додаток 4).

Крім того, потрібно проаналізувати не лише витрати на виробництво, а також і структуру адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. На підставі результатів аналізу заповнюється таблиця 19 “Аналіз формування фінансового результату від операційної діяльності” (додаток 4).

За допомогою інформації, наведеної у формі статистичної звітності №1-П, проводиться аналіз структури виробництва продукції для визначення тієї продукції, яка становить найбільшу частку у виробництві. За результатами аналізу заповнюється таблиця 20 “Аналіз структури виробництва продукції” (додаток 4).

3.4.2. Аналіз використання трудових ресурсів. Необхідність аналізу використання трудових ресурсів обумовлена безпосереднім впливом змін на чисельність працівників, а також впливом умов їх праці на фінансовий результат господарської діяльності підприємства.

Слід проаналізувати рух працівників (тобто кількість робітників, які були прийняті або звільнені протягом періоду, що аналізується) згідно з формами державної статистичної звітності (пункт 2.3 Методичних рекомендацій).

Результати аналізу заносяться до таблиці 21 “Аналіз трудових ресурсів підприємства” (додаток 4).

При цьому більш детально аналізуються причини, які призвели до втрат робочого часу (у разі якщо вони мають суттєвий розмір). З’ясовується наявність заборгованості із заробітної плати (тобто визначається, прострочена вона чи ні).

3.4.3. Аналіз інвестицій та інновацій. Основною метою здійснення аналізу інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства є визначення її доцільності та оцінка ефективності. Крім того, необхідно визначити, чи можна поліпшити фінансовий стан підприємства (рівень його платоспроможності) за рахунок іммобілізації грошових коштів з інвестиційних вкладень до розрахунків з кредиторами.

У процесі аналізу інвестиційних вкладень слід приділити увагу визначенню їх складу за видами, формами та терміном здійснення. Потрібно визначити доцільність здійснення цих інвестицій та їх ефективність для підприємства. На підставі результатів аналізу заповнюється таблиця 22 “Аналіз структурних інвестицій в основний капітал” (додаток 4).

Метою аналізу інноваційної діяльності підприємства є визначення стану його інноваційної активності, джерел фінансування, а також результатів здійснення інноваційної діяльності. За результатами аналізу необхідно заповнити таблицю 23 “Аналіз інноваційної активності підприємства” (додаток 4). Основним результатом здійснення аналізу інноваційної діяльності підприємства та заповнення вищенаведеної таблиці є підтвердження ефективності інноваційної стратегії підприємства.

3.4.4. Аналіз об’єктів житлово-комунального та соціально-культурного призначення. Об’єкти житлово-комунального та соціально-культурного призначення, як правило, вимагають додаткових витрат і використовуються лише з метою впливу на підвищення продуктивності праці за рахунок поліпшення умов відпочинку та комунального забезпечення працівників. Отже, необхідно визначити розмір витрат на їх утримання чи доходу, одержаного від їх діяльності; проаналізувати доцільність майбутнього використання цих об’єктів. У процесі здійснення аналізу необхідно заповнити таблицю 24 “Аналіз об’єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення” (додаток 4).

При здійсненні аналізу об’єктів житлово-комунального та соціально-культурного призначення слід передбачити, що у разі банкрутства підприємства для передачі зазначених об’єктів до комунальної власності необхідно вивчити та засвідчити наявність технічної документації, паспортів Бюро технічної інвентаризації, свідоцтв на право власності нерухомим майном.

3.5. Висновок щодо подальшого розвитку підприємства. На підставі результатів аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможного підприємства слід зробити такі висновки:

- визначити ступінь прогресивності виробленої продукції (за допомогою показників, що характеризують інноваційну активність підприємства та його місце на відповідних товарних ринках);

- розрахувати рівень використання виробничих потужностей та виявити резерви його збільшення, у тому числі за рахунок зростання змінності функціонування виробничого апарату;

- визначити обсяг інвестицій, необхідних для підвищення технічного рівня підприємства;

- виявити наявність можливостей реструктуризації виробництва за рахунок:

- виділення об'єктів соціальної інфраструктури;

- закриття виробництва нерентабельних видів продукції;

- освоєння випуску прогресивних видів продукції;

- продажу зайвих основних засобів.

Таким чином, необхідно визначити доцільність санації підприємства або його ліквідації.

## Основні аналітичні показники фінансового стану підприємства

Показник	Умовне позначення	Формула для розрахунку	Формула за кодами рядків нових форм фінансової звітності (з 2013 року)	Формула за кодами рядків старих форм фінансової звітності (до 2013 року)	Економічний зміст	Напрямок позитивних змін
2	3	4	5	6	7	8
1 Показники майнового стану						
1.1.Валюта балансу (майно підприємства), тис. грн.	ВБ	Ф. 1, р. 1300		Ф. 1, р. 280	Сукупна вартість активів підприємства	Збільшення (у більшості випадків)
1.2.Середня величина основних засобів, тис. грн.	$\overline{ОЗ}$	$\frac{\Phi.1 \text{ р.}1010 (\text{гр.}3 + \text{гр.}4)}{2}$		$\frac{\Phi.1 \text{ р.}031 (\text{гр.}3 + \text{гр.}4)}{2}$		Збільшення
1.3 Фондоозбросність, тис.грн. / чол.	$\Phi_o$	$\frac{\overline{ОЗ}}{Ч}$			Показує забезпеченість персоналу основними засобами; яка вартість основних засобів припадає на одного працівника	Збільшення
1.4 Фондовіддача основних фондів *	$\Phi_v$	$\frac{ЧД(В)Р}{\overline{ОЗ}}$	Ф. № 2, р. 2000 / Ф. № 1, р. 1010	Ф. № 2, р. 035 / Ф. № 1, р. 031	Показує ефективність використання основних фондів; яка величина доходу, отриманого від реалізації продукції, припадає на 1 грн., вкладену у основні фонди, що використовую-ються для виробництва цієї продукції	Збільшення
1.5 Частка основних засобів в активах	$Ч_{o.з.}$	Первісна вартість основних засобів / Активи	Ф. № 1, р. 1011 / Ф. № 1, р. 1300	Ф. № 1, р. 031 / Ф. № 1, р. 280	Частка коштів, інвестованих в основні засоби, у валюті балансу	Зменшення за умов незмінних або зростаючих обсягів реалізації
1.6 Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_{зн.о.з.}$	Знос основних засобів / Первісна вартість основних засобів	Ф. № 1, р. 1012 / Ф. № 1, р.1011	Ф. № 1, р. 032 / Ф. № 1, р. 031	Рівень фізичного зносу основних фондів	Зменшення
1.7 Коефіцієнт оновлення основних засобів	$K_{он.о.з.}$	Збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів / Первісна вартість основних засобів на кінець року	Ф. № 1 (збільшення по р. 1011) / Ф. №1; р. 1011 (гр.4)	Ф. № 1 (збільшення по р. 031) / Ф. №1; р. 031 (гр.4)	Рівень фізичного оновлення основних фондів	Збільшення за умов виключення інфляційного фактора
1.8 Коефіцієнт мобільності активів	$K_{моб.}$	Оборотні (мобільні) активи / Необоротні активи	Ф. № 1, р. 1195 + р. 1200 / Ф. № 1, р. 1095	Ф. № 1, р. 260 + р. 270 / Ф. № 1, р. 080	Скільки обігових коштів припадає на одиницю необігових; потенційна можливість перетворен-ня активів у ліквідні кошти	Збільшення; рекомен-дований рівень $K_{моб.} \geq 5$
2 Показники ділової активності						
2.1 Оборотність активів (обороти), ресурсовід-дача, коефіцієнт трансформації*	$K_{тр.}$	ЧД(В)Р) / Активи	Ф. № 2, р. 2000 / Ф. № 1, р. 1300	Ф. № 2, р. 035 / Ф. № 1, р. 280	Скільки отримано чистої виручки від реалізації продукції на одиницю коштів, інвестованих в активи	Збільшення
2.2 Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороти) *	$K_{об. кошт.}$	ЧД(В)Р / Обігові кошти	Ф. № 2, р. 2000 / Ф. № 1, р. 1300	Ф. № 2, р. 035 / Ф. № 1, р. 260 + р. 270	Кількість оборотів обігових коштів за період; скільки виручки припадає на	Збільшення

					одиницю обігових коштів	
2.3 Період одного обороту обігових коштів (днів)	$T_{об.}$	$360 / K_{об. кошт.}$			Середній період від витрачання коштів для виробництва продукції до отримання коштів за реалізовану продукцію	Зменшення
2.4 Коефіцієнт оборотності запасів (оборотів) *	$K_{об. зап.}$	Собівартість реалізації / Середні запаси	$\Phi. \text{ № } 2, (p. 2050 + p. 2130 + p. 2150) / \Phi. \text{ № } 1, p. 1100$	$\Phi. \text{ № } 2, (p. 040 + p. 070 + p. 080) / \Phi. \text{ № } 1, (p. 100 + p. 120 + p. 130 + p. 140)$	Кількість оборотів коштів, інвестованих у запаси	Збільшення
2.5 Період одного обороту запасів (днів)	$T_{1 об.}$	$360 / K_{об. зап.}$			Період, протягом якого запаси трансформуються в кошти	Зменшення, якщо це не перешкоджає нормальному процесу виробництва, не загрожує дефіцитом матеріальних ресурсів
2.6 Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (оборотів) *	$K_{об. д. з}$	ЧД(В)Р / Середня дебіторська заборгованість	$\Phi. \text{ № } 2, p. 2000 / \Phi. \text{ № } 1, p. 1125 + p. 1130 + p. 1135 + p. 1155$	$\Phi. \text{ № } 2, p. 035 / \Phi. \text{ № } 1, p. 160 + p. 170 + p. 180 + p. 190 + p. 200 + p. 210$	У скільки разів виручка перевищує середню дебіторську заборгованість	Збільшення
2.7 Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	$T_{пог. д. з.}$	$360 / K_{об. д. з}$			Середній період інкасації дебіторської заборгованості, тобто період її погашення	Зменшення, особливо в умовах інфляції; збільшення, якщо додаткова вартість коштів компенсується додатковим прибутком від збільшення обсягів реалізації
2.8 Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (оборотів) *	$K_{об. кр. з}$	ЧД(В)Р / Поточні зобов'язання	$\Phi. \text{ № } 2, p. 2000 / \Phi. \text{ № } 1, p. 1695$	$\Phi. \text{ № } 2, p. 035 / \Phi. \text{ № } 1, p. 620$	У скільки разів виручка перевищує середньорічну кредиторську заборгованість	Збільшення
2.9 Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	$T_{пог. кред. з.}$	$360 / K_{об. кр. з}$			Середній період сплати підприємством кредиторської заборгованості	Зменшення
2.10 Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність) *	$K_{об. в. к.}$	ЧД(В)Р / ВК	$\Phi. \text{ № } 2, p. 2000 / \Phi. \text{ № } 1, p. 1495$	$\Phi. \text{ № } 2, p. 035 / \Phi. \text{ № } 1, p. 380$	Скільки чистої виручки від реалізації продукції припадає на одиницю власного капіталу	Збільшення
<b>3 Показники рентабельності</b>						
3.1 Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування *	$R_{акт. зв. д.}$	Прибуток від звичайної діяльності / Активи	$\Phi. \text{ № } 2, p. 2290 / \Phi. \text{ № } 1, p. 1300$	$\Phi. \text{ № } 2, p. 170 / \Phi. \text{ № } 1, p. 280$	Скільки прибутку від звичайної діяльності припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи	Збільшення
3.2 Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком *	$R_{акт. ч. п.}$	Чистий прибуток / Активи	$\Phi. \text{ № } 2, p. 2350 / \Phi. \text{ № } 1, p. 1300$	$\Phi. \text{ № } 2, p. 220 / \Phi. \text{ № } 1, p. 280$	Скільки припадає чистого прибутку на одиницю інвестованих в активи коштів	Збільшення
3.3 Рентабельність власного капіталу *	$R_{в. к.}$	Чистий прибуток / Власний капітал	$\Phi. \text{ № } 2, p. 2350 / \Phi. \text{ № } 1, p. 1495$	$\Phi. \text{ № } 2, p. 220 / \Phi. \text{ № } 1, p. 380$	Скільки припадає чистого прибутку на одиницю власного капіталу	Збільшення

3.4 Рентабельність виробничих фондів*	$R_{в.ф.}$	Чистий прибуток / Виробничі фонди	Ф. № 2, р.2350 / Ф. № 1, р. 1011 + р. 1100	Ф. № 2, р. 220 / Ф. № 1, р. 031 + р. 100 + р. 120	Скільки припадає чисто-го прибутку на одиницю вартості виробничих фондів	Збільшення
3.5 Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від	$R_{приб.р.}$	Прибуток від реалізації / ЧД(В)Р	Ф. № 2, р. 2000 - (р. 2050 + р. 2130 + р. 2150) / Ф. № 2, р. 2000	Ф. № 2, р. 035 - (р. 040 + р. 070 + р. 080) / Ф. № 2, р. 035	Скільки припадає прибутку від реалізації на одиницю виручки	Збільшення
3.6 Рентабельність витрат	$R_{витр.}$	Прибуток від реалізації / витрати на виготовлення і реалізацію продукції	Ф. № 2, р. 2000 - (р. 2050 + р. 2130 + р. 2150) / Ф. № 2, р. 2050 + р. 2130 + р. 2150	Ф. № 2, р. 035 - (р. 040 + р. 070 + р. 080) / Ф. № 2, р. 040 + р. 070 + р. 080	Скільки прибутку від реалізації припадає на одиницю витрат на виготовлення і реалізацію продукції	Збільшення
3.7 Коефіцієнт реінвестування	$K_{реін.}$	Нерозподілений прибуток / Чистий прибуток	Ф. № 1, збільшення по р. 1420 / Ф. № 2, р.2350	Ф. № 1, збільшення по р. 350 / Ф. № 2, р. 220	Скільки чистого прибутку капіталізовано; скільки чистого прибутку спрямовано на збільшення власного капіталу	Збільшення в межах, що не суперечить бажанню акціонерів отримувати підвищені дивіденди
3.8 Період окупності капіталу*	$T_{ок.кап.}$	Активи / Чистий прибуток	Ф. № 1, р. 1300 / Ф. № 2, р.2350	Ф. № 1, р. 280 / Ф. № 2, р. 220	За який період кошти, що інвестовані в активи, будуть компенсовані чистим прибутком	Зменшення
3.9 Період окупності власного капіталу	$T_{ок.вл.к. ап.}$	Власний капітал / Чистий прибуток	Ф. № 1, р. 1495 / Ф. № 2, р.2350	Ф. № 1, р. 380 / Ф. № 2, р. 220	За який період власний капітал буде компенсований чистим прибутком	Зменшення
4 Показники фінансової стійкості						
4.1 Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал)	$P_k$	(Власний капітал + довгострокові зобов'язання - необоротні активи) або (оборотні активи - короткострокові зобов'язання)	Ф. № 1, р. 1495 + р. 1595 - р. 1095 або ф. № 1, р. 1195 - 1695	Ф. № 1, р. 380 + р. 430 + р. 480 - р. 080 або ф. № 1, р. 260 + р. 270 до 1 року - р. 620 - р.430 до 1 року - р.630 до 1 року	Оборотні активи, які фінансуються за рахунок власного капіталу і довгострокових зобов'язань. Наявність $P_k$ означає не лише здатність платити поточні борги, а й можливість розширити виробництво	Збільшення
4.2 Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	$K_{з.в.к.}$	Власні обігові кошти / Оборотні активи	$P_k / \text{ф. № 1, р. 1195}$	$P_k / \text{ф. № 1, р. 260} + \text{р. 270}$	Абсолютна можливість перетворення активів у ліквідні кошти	Збільшення; рекомендується значення $K_{звк} > 0,1$ ; за [31] $K_{звк} \geq 2$
4.3 Маневреність робочого капіталу	$M_{р.к.}$	Запаси / Робочий капітал	Ф. № 1, р. 1100 / $P_k$	Ф. № 1, (сума р. 100-140) / Ф. № 1, р. 260 + р. 270 до 1 року - р. 620 - р. 430 до 1 року - р. 630 понад 1 рік	Частка запасів, тобто матеріальних, виробничих активів у власних обігових коштах; обмежує свободу маневру власними коштами	Зменшення; збільшення запасів призводить до уповільнення оборотності обігових коштів, в умовах інфляції - до залучення дорогих кредитів, що зменшує платоспроможність підприємства
4.4 Маневреність власних обігових коштів	$M_{в.о.к.}$	Кошти / Власні обігові кошти	Ф. № 1 р. 1165 / $P_k$	Ф. № 1 р. 230 + р. 240 / Власні обігові кошти	Частка абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах; забезпечує свободу фінансового маневру	Збільшення

4.5 Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	$K_{\text{заб.в.о.к.}}$	Власні обігові кошти / Запаси	$P_K / \Phi. \text{ № 1, р. 1100}$	$\Phi. \text{ № 1 (р. 260 + р. 270 до 1 року - 620 - 430 до 1 року - 630 до 1 року) / } \Phi. \text{ № 1 (сума р. 100-140)}$	Наскільки запаси, що мають найменшу ліквідність у складі оборотних активів, забезпечені довгостроковими стабільними	Збільшення
4.6 Коефіцієнт покриття запасів	$K_{\text{покр.з ап.}}$	“Нормальні” джерела покриття запасів / Запаси	$\Phi. \text{ № 1 (р. 1495 - 1095 + 1595 + 1600 + 1610) / } \Phi. \text{ № 1, р. 1100}$	$\Phi. \text{ № 1 (р. 380 - 080 + 480 + 430 понад 1 рік + 630 понад 1 рік + 500 + 510) / } \Phi. \text{ № 1 (сума р. 100-140)}$	Скільки на одиницю коштів, що вкладені в запаси, припадає у сукупності власних коштів, довго- та коротко-строкових зобов'язань	Збільшення
4.7 Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$K_{\text{авт.}}$	Власний капітал / Пасиви	$\Phi. \text{ № 1, р. 1495 / } \Phi. \text{ № 1, р. 1900}$	$\Phi. \text{ № 1, р. 380 / } \Phi. \text{ № 1, р. 640}$	Характеризує можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів; його незалежність від позикових джерел	Збільшення; за [11; 12] має бути $K_{\text{авт.}} > 0,5$
4.8 Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{\text{фін.з л.}}$	$1 - K_{\text{авт.}}$			Ступінь залежності підприємства від зовнішніх зобов'язань	Зменшення
4.9 Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	$K_{\text{ман..в.к.}}$	Власні обігові кошти / Власний капітал	$P_K / \Phi. \text{ № 1, р. 1495}$	$\Phi. \text{ № 1 (р. 260 + р. 270 до 1 року - 620 - 430 до 1 року - 630 до 1 року) / } \Phi. \text{ № 1, р. 380}$	Частка власних обігових коштів у власному капіталі	Збільшення; має бути $K_{\text{ман.в.к.}} > 0,5$
4.10 Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$K_{\text{конц.п.к.}}$	Позиковий капітал / Пасиви	$\Phi. \text{ № 1, р. 1595 + р. 1695 + р. 1700 / } \Phi. \text{ № 1, р. 1900}$	$\Phi. \text{ № 1, р. 430 + р. 480 + р. 620 + р. 630 / } \Phi. \text{ № 1, р. 640}$	Характеризує ступінь участі позикового капіталу у формуванні активів; скільки припадає позикового капіталу на одиницю сукупних джерел	Зменшення, необхідно аналізувати в залежності від конкретної ситуації
4.11 Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	$K_{\text{ф.с.}}$	Власні кошти / Позичені кошти	$\Phi. \text{ № 1, р. 1495 / } \Phi. \text{ № 1, р. 1595 + р. 1695 + р. 1700}$	$\Phi. \text{ № 1, р. 380 / } \Phi. \text{ № 1, р. 430 + р. 480 + р. 620 + р. 630}$	Забезпеченість заборго-ваності власними коштами; перевищення власних коштів над позиковими свідчить про фінансову стійкість підприємства	За [12] нормативне значення $K_{\text{ф.с.}} > 1$
4.12 Показник фінансового левериджу	$K_{\text{фін.лев. в.}}$	Довгострокові зобов'язання / Власні кошти	$\Phi. \text{ № 1, р. 1595 / } \Phi. \text{ № 1, р. 1495}$	$\Phi. \text{ № 1, р. 480 / } \Phi. \text{ № 1, р. 380}$	Характеризує залежність підприємства від довго-строкових зобов'язань. Збільшення свідчить про підвищення фінансового ризику	Зменшення; за [31] $K_{\text{фін.лев.}} < 0,25$
4.13 Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{\text{фін.ст.}}$	Власний капітал + довгострокові зобов'язання / Пасиви	$\Phi. \text{ № 1, р. 1495 + р. 1595 / } \Phi. \text{ № 1, р. 1900}$	$\Phi. \text{ № 1, р. 380 + р. 480 / } \Phi. \text{ № 1, р. 640}$	Частка стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі	За [11] має бути $K_{\text{фін.ст.}} = 0,85-0,90$
<b>5 Показники ліквідності (платоспроможності)</b>						
5.1 Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$K_{\text{покр.}}$	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	$\Phi. \text{ № 1, р. 1195 / } \Phi. \text{ № 1, р. 1695}$	$\Phi. \text{ № 1, р. 260 / } \Phi. \text{ № 1, р. 620}$	Характеризує достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року	Збільшення; за [11; 12] критичне значення $K_{\text{покр.}} = 1$ ; при $K_{\text{покр.}} < 1$ підприємство має неліквідний баланс. Якщо $K_{\text{покр.}} = 1-0,5$ , підприємство своєчасно ліквідує борги



5.2 Коефіцієнт ліквідності швидкої	$K_{\text{шв.лік в.}}$	Оборотні активи – Запаси / Поточні зобов’язання	Ф. № 1, р. 1195 - - р.1100 / Ф. № 1, р. 1695	Ф. № 1, р. 260 - - (сума р. 100-140) / Ф. № 1, р. 620	Скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів	Збільшення; за [31] має бути $K_{\text{шв.лікв.}} > 1$ ; у міжнародній практиці [23] $K_{\text{шв.лікв.}} = 0,7-0,8$
5.3 Коефіцієнт ліквідності абсолютної	$K_{\text{абс.лік в.}}$	Грошові кошти / Поточні зобов’язання	Ф. № 1, р. 1165 / Ф. № 1, р. 1695	Ф. № 1, р. 230 + + р. 240 / Ф. № 1, р. 620	Характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість	Збільшення; за [11; 12] має бути $K_{\text{абс.лікв.}} = 0,2-0,35$
5.4 Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	$K_{\text{деб / кред.}}$	Дебіторська заборгованість / Поточна кредиторська заборгованість	Ф. № 1, сума р. 1125-1155) / Ф. № 1, р. 1695	Ф. № 1, р. 160 + + (сума р. 170-210) / Ф. № 1, р. 620	Здатність розраховуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року	За [31] рекомендоване значення $K_{\text{деб / кред.}} \geq 1$
<b>6 Позиція підприємства на ринку цінних паперів</b>						
6.1 Доход на акцію	$D_{\text{ак}}$		Ф. № 2, р. 2610	Ф. № 2, р. 320	Скільки чистого прибутку припадає на одну просту акцію	Збільшення
6.2 Дивіденд на акцію	$D_{\text{ив.ак}}$		Ф. № 2, р. 2650	Ф. № 2, р. 340	Сума оголошених дивідендів, що припадає на одну акцію	Збільшення за умов достатнього реінвестування прибутку
6.3 Коефіцієнт котирування акцій	$K_{\text{к.а.}}$	Ринкова ціна акції / Номінальна ціна акції	Дані ринку цінних паперів / Дані структури статутного фонду (кількість акцій за номіналом)		Відхилення ринкової ціни акції від номінальної (облікової)	Збільшення
6.4 Ціна акції	$C_{\text{а}}$	Ринкова ціна акції / Доход на акцію	Дані ринку цінних паперів / Ф. № 2, р. 2610	Дані ринку цінних паперів / Ф. № 2, р. 320	Інвестиційна привабливість акції; умовний термін окупності поточної вартості акції	Темпи підвищення ринкової ціни мають випереджати темпи збільшення доходності
6.5. Дивідендна доходність акції	$D_{\text{д}}$	Дивіденд на акцію / Ринкова ціна акції	Ф. № 2, р. 2650 / Дані ринку цінних паперів	Ф. № 2, р. 340 / Дані ринку цінних паперів	Поточна рентабельність інвестованого в акцію капіталу	Збільшення за умов одночасного збільшення ринкової ціни акції

Примітки:

1. Ф 1 – Форма №1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан).
2. Ф 2 – Форма №2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід).
3. гр.3, 4 – графа 3, 4. Відповідно (3 і 4 стовпчики Балансу)
4. Нормативне значення показника залежить від галузі, до якої належить підприємство, та від особливостей його функціонування.
5. \* У формулах, де використовуються дані з форми №1 та форми №2, дані з форми №1 «Баланс» беруться середні за рік шляхом додавання значення показника на початок звітного періоду і на кінець звітного періоду та ділення на два.

Трансформаційна таблиця відповідності рядків нової форми Балансу  
рядкам старої форми

Нова форма		Стара форма
Назва рядка	Код рядка	Код рядка
<b>Актив</b>		
<b>I. Необоротні активи</b>		
Нематеріальні активи	1000	010
первісна вартість	1001	011
накопичена амортизація	1002	012
Незавершені капітальні інвестиції	1005	020
Основні засоби	1010	030
первісна вартість	1011	031
знос	1012	032
Інвестиційна нерухомість	1015*	056 - 057 = 055
Довгострокові біологічні активи	1020*	035 = 036 - 037
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі у капіталі інших підприємств	1030	040
інші фінансові інвестиції	1035	045
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	050
Відстрочені податкові активи	1045	060
Інші необоротні активи	1090	070
Усього за розділом I	1095	
<b>II. Оборотні активи</b>		
Запаси	1100*	100, 120, 130, 140
Поточні біологічні активи	1110	110
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125**	160 = 161 - 162
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	180
з бюджетом	1135	170
у тому числі з податку на прибуток	1136	з рядка 170
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	210
Поточні фінансові інвестиції	1160	220
Гроші та їх еквіваленти	1165*	230, 231, 240
Витрати майбутніх періодів	1170	270 (розділ III)
Інші оборотні активи	1190	250
Усього за розділом II	1195	

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	275 (розділ IV)
Баланс	1300	
Пасив		
<b>I. Власний капітал</b>		
Зареєстрований капітал	1400	300, 310
Капітал у дооцінках	1405	з рядка 330 оборот за рах. 423
Додатковий капітал	1410	320, 330
Резервний капітал	1415	340
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	350
Неоплачений капітал	1425	360
Вилучений капітал	1430	370
Усього за розділом I	1495	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>		
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	460
Довгострокові кредити банків	1510	440
Інші довгострокові зобов'язання	1515	450, 470
Довгострокові забезпечення	1520	з рядків 400, 410 — довгострокові
Цільове фінансування	1525	420
Усього за розділом II	1595	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>		
Короткострокові кредити банків	1600	500
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	510
товари, роботи, послуги	1615	530
розрахунками з бюджетом	1620	550
у тому числі з податку на прибуток	1621	з рядка 550
розрахунками зі страхування	1625	570
розрахунками з оплати праці	1630	580
Поточні забезпечення	1660	з рядків 400, 410 — поточні
Доходи майбутніх періодів	1665	630 (розділ V)
Інші поточні зобов'язання	1690	610, 560
Усього за розділом III	1695	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>		
Баланс	1700	605 (вписуваний)
Баланс	1900	

Перелік додаткових статей до форми Балансу (Звіту про фінансовий стан): актив

Назва додаткової статті з переліку, наведеного в додатку 3 до НП(С)БО 1	Код рядка додаткової статті	Код рядка попередньої форми балансу
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	056
Знос інвестиційної нерухомості	1017	057
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	036
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	037
Гудвіл	1050	065 (вписуваний)
Відстрочені аквізиційні витрати*	1060	Для страховиків
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	Для страховиків
Виробничі запаси	1101	100
Незавершене виробництво	1102	110
Готова продукція	1103	130
Товари	1104	140
Депозити перестрахування	1115	Для страховиків
Векселі одержані	1120	150
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	190
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	200
Готівка	1166	231
Рахунки в банках	1167	230 + 240 — 231
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	Для страховиків
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	Для страховиків
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	Для страховиків
резервах незароблених премій	1183	Для страховиків
інших страхових резервах	1184	Для страховиків

Перелік додаткових статей до форми Балансу (Звіту про фінансовий стан):  
пасив

Назва додаткової статті з переліку, наведеного в додатку 3 до НП(С)БО 1	Код рядка додаткової статті	Код рядка попередньої форми балансу
Емісійний дохід	1411	Рах. 421
Накопичені курсові різниці	1412	375 вписуваний
Інші резерви	1435	
Пенсійні зобов'язання	1505	Рах. 472
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	400
Благодійна допомога	1526	Рах. 483
Страхові резерви	1530	415, 416
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	Для страховиків
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	Для страховиків
резерв незароблених премій	1533	Для страховиків
інші страхові резерви	1534	Для страховиків
Інвестиційні контракти	1535	
Призовий фонд	1540	417
Резерв на виплату джек-поту	1545	418
Векселі видані	1605	520
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	540
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	590
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	600
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	Для страховиків
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	Для страховиків
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	Для НПФ

Трансформаційна таблиця: відповідність рядків нової форми Звіту про фінансові результати рядкам старої форми

Нова форма		Стара форма
Назва статті	Код рядка	Код рядка
I. Фінансові результати		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	035
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(040)
Валовий: прибуток	2090	050
збиток	2095	(055)
Інші операційні доходи	2120	060
Адміністративні витрати	2130	(070)
Витрати на збут	2150	(080)
Інші операційні витрати	2180	(090)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	100
збиток	2195	(105)
Дохід від участі в капіталі	2200	110
Інші фінансові доходи	2220	120
Інші доходи	2240	130
Фінансові витрати	2250	(140)
Втрати від участі в капіталі	2255	(150)
Інші витрати	2270	(160)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	170
збиток	2295	(175)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300*	180
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	176 — 177
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	190
збиток	2355	(195)
II. Сукупний дохід		

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	Рах. 423 «Дооцінка активів»
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	Рах. 423 «Дооцінка активів»
Накопичені курсові різниці	2410	Рах. 744 «Дохід від неопераційної курсової різниці», 714 «Дохід від операційної курсової різниці», 945 «Втрати від операційної курсової різниці», 974 «Втрати від неопераційних курсових різниць»
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	За аналогією з МСФЗ тут має відображатись частка прибутку або збитку асоційованих та спільних підприємств, що обліковуються за методом участі в капіталі
Інший сукупний дохід	2445	Доходи і витрати, які не включені до фінансових результатів підприємства
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	$2400 + 2405 + 2410 + 2415 + 2445$
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	Частка податку на прибуток, нарахована на доходи, включені до рядка 2450
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	$2450 - 2455$
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	$2350 + 2355 + 2460$
III. Елементи операційних витрат		
Матеріальні затрати	2500	230
Витрати на оплату праці	2505	240
Відрахування на соціальні заходи	2510	250
Амортизація	2515	260
Інші операційні витрати	2520	270
Разом	2550	280
IV. Розрахунок показників прибутковості акцій		
Середньорічна кількість простих акцій	2600	300
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	310
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	320
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	330
Дивіденди на одну просту акцію	2650	340

Навчальне видання

**БОРЗЕНКО** Володимир Іванович

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ**

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск О.Д. Матросов  
Роботу до видання рекомендував проф. В.А. Міщенко  
В авторській редакції

План 2016р., поз.103

Підп. до друку 18.11.2016. Форма 60х84/16. Папір офсет..Гарнітура Таймс. Друк цифровий.  
Ум. друк. арк. –13.5. Наклад 50 пр. Зам. № 18-11 .

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,  
61002, Харків, вул. Фрунзе, 21.  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи  
серія ДК, № 3657 від 24.12.2009 р.

---

**Видавництво та друк**  
**ФОП Іванченко І. С.**

пр. Тракторобудівників, 89-а/62, м. Харків, 61135.  
Тел.: +38-050-40-243-50, +38-093-52-99-657.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників та розповсюджувачів  
видавничої продукції серія ДК №4388 від 15.08.2012 р.

**[www.monograf.com.ua](http://www.monograf.com.ua)**